

RESERVADO



HD6955

S55

1987

UNIVERSIDAD DE SEVILLA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

**El Diagnóstico Social de la Empresa.  
Contribución a una Metodología para la  
Evaluación de Dimensiones Particulares  
del Clima Social.**

*Tesis Doctoral presentada por:  
João Pina da Silva*

*Dirigida por:  
Profesor Doctor Don Manuel Ortigueira Bouzada  
Catedrático de Economía de la Empresa*

Sevilla 86 - 87

*class. Ineco: A.4/G.250*



*Ao meu filho João Tomás.*

*Com a certeza, porém, de que a ternura desta dedicatória nunca será  
compensação suficiente do tempo de separação.*



## AGRADECIMIENTOS

*Una investigación de esta envergadura no puede realizarse en solitario. Quiero hacer constar mi agradecimiento a aquellas personas e Instituciones que de alguna manera la han hecho posible.*

*En primer lugar, al Profesor Doctor Manuel Ortigueira Bouzada, por haber asumido la dirección de esta Tesis. Su ejemplo como científico que viene dedicando un cariño especial al estudio de los problemas sociales que plantea la Gestión de las Organizaciones, el apoyo y orientación que me ha prestado, han sido decisivos para que esta investigación se haya llevado a buen término.*

*En segundo lugar, al Profesor Doctor Caetano Léglise da Cruz Vidal, responsable de mi trabajo académico en la Universidad Técnica de Lisboa. En él, he encontrado un excelente maestro y amigo, sin cuyo respaldo y ayuda continuos no hubiera podido concluir este proyecto.*

*Agradezco también a las autoridades académicas del Instituto Superior de Economía de la Universidad Técnica de Lisboa, en particular al Conselho Científico y al Conselho Directivo, por el interés que han manifestado en que este trabajo se realizase y por las facilidades que me han concedido.*

*Quiero expresar un reconocimiento especial a la Excm. Dirección del Colegio Universitario de la Rábida. Al Profesor Doctor Manuel Ortigueira Bouzada, al Profesor Doctor Enrique Martín Armario, que desempeñaron este cargo, y al Profesor Doctor Manuel Carrasco Carrasco que lo ocupa en la actualidad, mi sincero agradecimiento por poner a mi disposición no sólo los fondos bibliográficos, sino también el marco en que desarrollar mi tarea investigadora. A todos quienes forman parte de este Colegio, en especial a su administrador y a los miembros de la Biblioteca, les agradezco la eficacia que demostraron siempre que he necesitado su colaboración.*

*A mis amigos Pepe García, Pepe Ramírez y Fernando Maya, por el interés puesto en la mecanografía y composición de este trabajo.*

*No puedo olvidar aquí a aquellos compañeros del Colegio Universitario y de la Facultad de Ciencias Empresariales de Sevilla que, de forma tan esmerada y dispuesta, han revisado la traducción que yo mismo hice del texto. Entre otros, quedo profundamente agradecido a los Profesores Doctores D. Manuel Carrasco, D. Enrique Martín, D. Ramón Valle, D<sup>a</sup>. Isabel Gutiérrez, D. José Garrido, D. Enrique Díez de Castro, D. Emilio Díez de Castro; a los Profesores D. Javier Leal, D. Francisco Cruz, y D<sup>a</sup>. Rocío Millán; y también a D<sup>a</sup>. Guadalupe Miral. Todos ellos han demostrado una comprensión y un espíritu de solidaridad tan grandes, que no puedo dejar de manifestarles mi sinceras gracias.*

*Por último, quiero recordar con agradecimiento aquellas instituciones que han sufragado una parte de los gastos de esta investigación:*

- El Ministerio dos Negócios Estrangeiros de Portugal, y los Ministerios de Educación y Ciencia y de Asuntos Exteriores de España, por la concesión de las becas que hicieron posible mi estancia en este País;*
- El Instituto Nacional de Investigação Científica de Portugal que subvenciona la mecanografía y reproducción de esta Tesis Doctoral.*



Todo aquel que trata de escribir un libro descubre pronto que existe una incompatibilidad fundamental entre la simple sucesión lineal de las palabras que tiene que escribir, por una parte, y el complejo tejido de sus pensamientos, por otra. Para hacer frente a esta dificultad peina sus pensamientos lo mejor que puede, convirtiéndolos en una especie de largas hebras, que luego ata de la manera más ordenada posible. Sacrifica una parte de sus ideas a cambio de conservar las relaciones más importantes en el modelo de las mismas.

SIMON, H.A.: *El comportamiento administrativo*. Trad. de "Administrative Behavior", Aguilar, Madrid, 1972, p.x.

## INDICE

### Introducción General.

### **Primera Parte:** Gestión social y evaluación de la actividad social de la empresa. Enfoques y modelos.

#### Introducción

#### **Capítulo I**

Emergencia de la empresa y contribución de las Teorías de la Administración a la evolución del concepto de empresa: de la unidad económica aislada al sistema sociotécnico (abierto) .....	I-1
<b>Sección A-</b> Evolución del Trabajo de la servidumbre al trabajo asalariado y emergencia de la empresa capitalista .....	I-2
<b>Sección B-</b> Contribución de las Teorías de la Administración a la evolución del concepto de empresa: de la unidad económica aislada al sistema sociotécnico .....	I-7
1- La Escuela Tradicional .....	I-11
2- La Escuela Sociológica o Movimiento Behaviorista .....	I-17
3- La Escuela de los Sistemas .....	I-21
3.1- La Escuela de los Sistemas Sociales o Movimiento Psico-sociológico .....	I-22
3.2- La Escuela Cuantitativa o Movimiento Matemático .....	I-27
3.3- El Movimiento Empírico .....	I-30
3.4- La Teoría General de Sistemas .....	I-32
Notas al capítulo I .....	I-44

#### **Capítulo II**

Empresa y Sociedad. Inserción de la empresa en la sociedad y contribución de la empresa al desarrollo económico y social .....	II-1
<b>Sección A-</b> Inserción de la empresa en la sociedad: análisis organizacional y análisis institucional .....	II-2
<b>Sección B-</b> Contribución de la empresa al desarrollo económico y social. Modificaciones del "contrato social": eficacia versus eficiencia .....	II-7
1- El modelo liberal o clásico .....	II-22
2- El modelo de sistema abierto o enfoque mixto de la eficacia .....	II-31
Notas al capítulo II .....	II-62

<b>Capítulo III</b>	
El ascenso de la dimensión social y los problemas planteados por su gestión .....	III-1
<b>Sección A-</b> Concepto de lo social .....	III-11
<b>Sección B-</b> Evolución de los factores sociales en la empresa .....	III-19
<b>Sección C-</b> Formas de relación de los factores sociales con los factores económicos en la actividad empresarial. La racionalidad de la empresa .....	III-30
Notas al capítulo III .....	III-42
<b>Capítulo IV</b>	
El modelo interaccionista de la empresa .....	IV-1
<b>Sección A-</b> Conceptos previos .....	IV-2
1-Capacidad de (re)acción eficiente .....	IV-10
2-Capacidad de acción estratégica .....	IV-13
3-Capacidad política .....	IV-27
3.1- El enfoque interaccionista .....	IV-32
3.2- El enfoque del "Contrato Social" .....	IV-42
<b>Sección B-</b> Funcionamiento del modelo interaccionista de la empresa .....	IV-50
<b>Sección C-</b> Implicaciones del modelo interaccionista.	
La empresa y sus partícipes: coalición e intercambio de intereses.	
La capacidad política como componente clave del proceso de gestión ..	IV-72
1-Cómo se forman los objetivos de la empresa .....	IV-73
2-El proceso de negociación en la empresa .....	IV-77
3-Los objetivos de la empresa como reflejo de los procesos de negociación en el seno de la coalición (CE y CI) y como mecanismo de integración de los condicionamientos .....	V-83
4-La utilización de la capacidad política de los dirigentes como instrumento privilegiado para la formación (manipulación) de los consensos en el seno de la coalición .....	IV-107
Notas al capítulo IV .....	IV-113
<b>Capítulo V</b>	
Integración de los factores sociales en la estrategia de la empresa .....	V-1
<b>Sección A-</b> Dominio de la actividad social de la empresa .....	V-2
1-Emergencia de la responsabilidad social de la empresa .....	V-3
2-Principales argumentos del debate sobre la responsabilidad social de la empresa .....	V-19
3-Por un concepto operativo de responsabilidad social de la empresa .....	V-42
4-La esfera social de la empresa y el dominio de su responsabilidad social .....	V-49

<b>Sección B-</b> El proceso de integración de los factores sociales en la planificación estratégica de la empresa .....	V-57
1- Consideraciones generales .....	V-58
2- Factores sociales que deben ser incluidos en la estrategia social de la empresa .....	V-67
3- Unidad de la gestión estratégica e integración de la estrategia social en el proceso de decisión estratégica de la empresa .....	V-105
Notas al capítulo V .....	V-119
 <b>Capítulo VI</b>	
Evaluación de la actividad social de la empresa .....	V-1
<b>Sección A-</b> Del poder discrecional de los dirigentes a la información de terceras partes. Evolución de la contabilidad de la empresa .....	VI-8
<b>Sección B-</b> La Contabilidad Social .....	VI-13
1- Dominio .....	VI-24
2- Medidas .....	VI-33
3- Utilización de la información social:	
3.1- A efectos de la gestión interna .....	VI-39
3.2- A efectos de rendición de cuentas .....	VI-49
<b>Sección C-</b> Posibilidades prácticas de evaluación de la actividad social de la empresa .....	VI-63
1- Posibilidades y límites de los modelos contables .....	VI-68
2- El análisis del Informe Social como base para la evaluación de la actividad social de la empresa .....	VI-71
3- La Auditoría Social .....	VI-90
Notas al capítulo VI .....	V-99

**Segunda Parte:** Contribución a una metodología de diagnóstico interno mediante la evaluación de dimensiones particulares del clima social de la empresa.

## Introducción

### Capítulo VII

La Teoría Moderna de la Administración como resultado del acercamiento entre el "Enfoque Racionalista" y las Ciencias del Comportamiento .....	VII-1
<b>Sección A-</b> La Escuela Tradicional .....	VII-8
<b>Sección B-</b> La Escuela Sociológica .....	VII-12
1- La Escuela de las Relaciones Humanas .....	VII-17
2- Segunda fase de la Escuela Sociológica: el "Enfoque Participativo de la Gestión" .....	VII-22
2.1- La Teoría de Maslow .....	VII-29
2.2- La "Teoría de los dos factores" de F. Herzberg .....	VII-33

2.3- El modelo de Vroom o Teoría VIE de la motivación .....	V.II-38
2.4- Otros modelos del comportamiento humano y su gestión ...	VII--43
<b>Sección C- La Teoría Moderna de la Administración o Escuela de los Sistemas ..</b>	<b>VII-53</b>
1- La Teoría Moderna de la Administración como ciencia del "orden" y del "desorden".	
Papel de las tensiones y conflictos en la estabilidad y desarrollo de las organizaciones .....	VII-72
1.1- El conflicto es inherente a los sistemas sociales .....	VII-73
1.2- Breve caracterización del comportamiento conflictivo de los actores .....	VII-83
1.3- Funciones y disfunciones de los conflictos .....	VII-93
Notas al capítulo VII .....	VI-101
 <b>Capítulo VIII</b>	
El clima social y los sistemas de gestión de las organizaciones .....	VIII-1
<b>Sección A- El clima social de la empresa: conceptos, complejidad y multidimen- sionalidad del clima social .....</b>	<b>VIII-12</b>
1-Concepto de clima social .....	VIII-13
2-Proceso de formación del clima social .....	VIII-19
3-Dimensiones del clima social .....	VIII-28
<b>Sección B- Tipos básicos de clima y valor operativo del clima social como factor predictivo de la eficacia de los individuos/grupos/organizaciones .....</b>	<b>VIII-44</b>
1-Climas de opresión y miedo .....	VIII-55
2-Climas estimulantes .....	VIII-59
Notas al capítulo VIII .....	VIII-69
 <b>Capítulo IX</b>	
El diagnóstico del clima social como etapa esencial de la gestión estratégica.	
Análisis y medida del clima social de la empresa. Medidas objetivas y medidas perceptivas del clima social. ....	IX-1
<b>Sección A- Medidas objetivas del clima social. Valor operativo de las medidas objetivas para revelar el clima social de la empresa. ....</b>	<b>IX-12</b>
1-Principales medidas objetivas del clima social. ....	IX-17
1.1- Medidas resultantes de la observación de los trazos físicos .	IX-17
1.2- Medidas resultantes de la observación de las conductas sociales. ....	IX-19
1.3- Exploración de los datos espontáneos y de los registros existentes en la empresa. ....	IX-22
2-Los conflictos organizacionales. Principales modalidades de conflicto típicas de las organizaciones. ....	IX-27
2.1- La huelga como forma particular de conflicto: el conflicto colectivo. ....	IX-36
2.2- El absentismo. ....	IX-42
2.3- La rotación en el empleo .....	IX-51

2.4- Costes sociales de los conflictos organizacionales. ....	IX-56
3- El Balance Social y el diagnóstico social de la empresa .....	IX-61
3.1- Los análisis sincrónico y diacrónico del Balance Social como técnicas de diagnóstico .....	IX-65
3.2- Posibilidades y límites del Balance Social como base del diagnóstico social de la empresa. Complementariedad de las medidas objetivas y perceptivas. ....	IX-98
<b>Sección B- Medidas perceptivas del clima social. Dimensiones a analizar y meto- dología de la investigación. ....</b>	<b>IX-112</b>
1- Factores específicos que influyen en la eficacia de los empleados en los roles que desempeñan. ....	IX-126
1.1- Motivación .....	IX-128
1.2- Capacidades/Formación .....	IX-137
1.3- Organización del trabajo, en especial, la claridad de los roles en la organización. ....	IX-142
2- Propuesta relativa a la secuencia y contenidos de la entre- vista y del cuestionario a utilizar en la recopilación de los datos perceptivos sobre las dimensiones anteriormente seleccionadas. ....	IX-150
2.1- Elección de la población que será objeto de un análisis directo .....	IX-154
2.2- Diseño y aplicación de la entrevista y del cuestionario para evaluar las percepciones de los empleados sobre la situación actual de la empresa. ....	IX-155
3- Análisis de los datos facilitados por la encuesta. Discusión de las conclusiones con los dirigentes y formulación de los cambios organizacionales apropiados. ....	IX-187
3.1- Metodología para la exploración de los datos relativos a la política de motivación. Contribuciones a una evaluación del sistema de incentivos de la empresa. ....	IX-189
3.2- Diagnóstico de la situación en términos del grado de adecuación de las capacidades del factor humano a las necesidades de la empresa. Determinación de las prioridades en la formación del personal. ....	IX-202
3.3- Evaluación de las percepciones sobre la claridad de los roles. ....	IX-205
3.4- Discusión de las conclusiones con los dirigentes y formu- lación de los cambios organizacionales apropiados. ....	IX-208

<b>Capítulo X</b>	
Conclusiones .....	X-1
<b>Sección A-</b> La evaluación de la eficacia de la empresa en base a los datos que se publican en su Informe Social .....	X-3
<b>Sección B-</b> La dimensión temporal de la eficacia y sus implicaciones en la necesidad de diagnosticar el Clima Social de la empresa en cuanto variable intermedia .....	X-10
1- El Balance Social y el diagnóstico social de la empresa .....	X-19
1.1- Metodología para evaluar la actividad que se refleja en el Balance Social de la empresa .....	X-20
1.2- Posibilidades y límites del Balance Social Complementariedad de las medidas objetivas y perceptivas del Clima Social .....	X-23
2- Recopilación y utilización de medidas perceptivas en la evaluación del Clima Social de la empresa .....	X-26

## **Anexos**

## **Bibliografía**

## Relación de las figuras

Fig. 1.1-	Modelo de "caja negra" .....	I-26
Fig. 1.2-	Relaciones interorganizacionales y relaciones intraorganizacionales. Actividades y órganos de frontera .....	I-39
Fig. 1.3-	Funcionamiento del (sub)sistema de retroalimentación con distinción entre el órgano de transformación y el órgano de regulación .....	I-43
Fig. 2.1-	Áreas de influencia de la empresa .....	II-25
Fig. 2.2-	Dinámica de las relaciones de la organización con su entorno. Entorno turbulento y ciclos de relaciones causales mutuas .....	II-46
Fig. 2.3-	Representación visual del sistema de gestión e interdependencia de los subsistemas constitutivos .....	II-55
Fig. 2.4-	Influencia de los estilos de gestión sobre los objetivos de la empresa .....	II-57
Fig. 3.1-	Modelo input-output de la actividad de la empresa en el campo social ....	III-13
Fig. 4.1-	Las relaciones empresa-entorno en la determinación de la capacidad de acción de la empresa .....	IV-6
Fig. 4.2-	Relación entre aprendizaje y estrategia en la empresa .....	IV-24
Fig. 4.3-	El resultado de las relaciones de poder como una "influencia neta" entre los participantes .....	IV-36
Fig. 4.4-	Comportamiento empresarial y gestión estratégica .....	IV-57
Fig. 4.5-	La empresa y sus partícipes: coalición e intercambio de intereses .....	IV-69
Fig. 4.6-	Proceso de formación e integración de los condicionamientos del entorno en la estrategia y en los objetivos de la empresa .....	IV-94
Fig. 4.7-	Representación gráfica del campo de fuerzas respecto al objetivo "maximización del lucro" .....	IV-100
Fig. 5.1-	Tendencias sociales y responsabilidad social de la empresa .....	V-9
Fig. 5.2-	Influencia del entorno sobre la gestión de la empresa .....	V-27
Fig. 5.3-	Matriz de impactos sociales .....	V-48
Fig. 5.4-	Dominio de la actividad social de la empresa (I) .....	V-50
Fig. 5.5-	Dominio de la actividad social de la empresa (II) .....	V-56
Fig. 5.6-	La estrategia social como medio para realizar la coherencia de las acciones sociales de la empresa .....	V-66
Fig. 5.7-	Relación entre la libertad de decisión de la empresa y las variables sociales del macrosistema .....	V-71
Fig. 5.8-	Matriz de prioridad de los problemas .....	V-86
Fig. 5.9-	Representación simultánea del ciclo de vida de un problema social, y tipos de respuesta empresarial característicos de cada fase de la evolución del problema .....	V-89



Fig. 5.10– La ampliación de las responsabilidades (sistema de objetivos) de los directivos como condición indispensable a la institucionalización de las políticas sociales de la empresa .....	V-101
Fig. 5.11– Articulación de la estrategia global de la empresa .....	V-106
Fig. 5.12– Modelo de la planificación estratégica de la empresa: integración de la estrategia económica y de la estrategia social .....	V-117
Fig. 6.1– Utilización de la información social en la empresa .....	VI-3
Fig. 6.2– Impactos de la empresa sobre su entorno .....	VI-22
Fig. 6.3– Niveles a los que pueden hacerse las mediciones de la actividad social de la empresa .....	VI-37
Fig. 6.4– Representación gráfica del "campo de fuerzas" relativo al desarrollo de la Contabilidad Social .....	VI-48
Fig. 6.5– Jerarquía y Coherencia del sistema de la Contabilidad Social. VI-59.	
Fig. 6.6– Utilización de la técnica de los perfiles para un análisis dinámico de determinados aspectos del Informe Social de la empresa .....	VI-81
Fig. 6.7– Los sistemas de relaciones profesionales en la empresa antes y después de la publicación del Balance Social .....	VI-87
Fig. 7.1– Modelo (de Maslow) de la motivación, según un proceso de satisfacción-progresión en la jerarquía de las necesidades .....	VII-30
Fig. 7.2– Modelo (de C.P. Aldelfer) de la motivación, según procesos de satisfacción-progresión y de frustración –regresión .....	VII-32
Fig. 7.3– Modelo simplificado de una situación de motivación .....	VII-33
Fig. 7.4– Clasificación de los factores de motivación en factores motivadores y factores ambientales, de acuerdo con la doble orientación de la estructura de las necesidades individuales .....	VII-35
Fig. 7.5– Modelo VIE del proceso de motivación .....	VII-41
Fig. 7.6– Modelo "ecológico" del comportamiento individual en contextos organizacionales. VII-42	
Fig. 7.7– La Parrilla Administrativa .....	VII-49
Fig. 7.8– Regulación y auto regulación de la conducta de los grupos de trabajo ...	VII-67
Fig. 7.9– Modelo integrado sobre la dinámica de los conflictos en las organizaciones (proceso conflictivo e influencia de las condiciones estructurales) ..	VII 81
Fig. 7.10– Modelo contingencial del comportamiento conflictivo .....	VII 85
Fig. 8.1– Modelo del clima social como variable intermedia .....	VIII-20
Fig. 8.2– Características de los roles y respectivos impactos sobre el conflicto y ambigüedad de roles en la organización .....	VIII-41
Fig. 8.3– Efecto en espiral del "ciclo eficaz" .....	VIII-65
Fig. 9.1– El diagnóstico social como etapa esencial de la gestión estratégica. ....	IX-7
Fig. 9.2– Metodología utilizada para analizar el Balance Social de la empresa. ...	IX-68

Fig. 9.3- Caracterización de la situación de la empresa en términos del grado de conflicto existente. ....	IX-80
Fig. 9.4- Posibilidades y límites del Balance Social como base del diagnóstico social de la empresa. Dificultades en establecer unas relaciones precisas de causa- efecto entre las políticas de gestión y las variables de resultado final. ....	IX-104
Fig. 9.5- Retardación general del proceso de maduración. ....	IX-116
Fig. 9.6- Retardación selectiva del proceso de maduración. ....	IX-117
Fig. 9.7- Grados de estructuración o de directividad en las técnicas de obtención de datos perceptivos. ....	IX-123
Fig. 9.8- Factores específicos que influyen en la eficacia de los empleados en los roles que desempeñan. ....	IX-127
Fig. 9.9- Naturaleza cognitiva de la motivación e influencia moderadora del clima social en la relación entre los estímulos situacionales y las respuestas de los empleados. ....	IX-130
Fig. 9.10- Relación clima-motivación. Influencia del clima social sobre las componentes de la motivación como un proceso. ....	IX-132
Fig. 9.11- La formación como función esencial para el desarrollo de los recursos humanos de la empresa. ....	IX-141
Fig. 9.12- Modelo teórico del impacto del conflicto y ambigüedad de roles sobre la eficacia de las organizaciones. ....	IX-143
Fig. 9.13- Modelo a utilizar en el análisis de la situación de trabajo vivida por los investigados. ....	IX-151
Fig. 9.14- Plan para la recopilación de datos perceptivos sobre las dimensiones seleccionadas del clima social. ....	IX-153
Fig. 10.1- Grado de integración de los objetivos de los participantes y eficacia de la organización. ....	X-35

## Relación de las Tablas

Tabla 2.1- Determinación de los modelos de eficacia de la empresa .....	II-20
Tabla 4.1- Evolución de los problemas estratégicos y de las respuestas de la empresa .....	IV-4
Tabla 4.2- Evolución del entorno de la empresa e identificación de las fuentes de incertidumbre .....	IV-8
Tabla 4.3- Relación entre la naturaleza del entorno y las características del potencial de las empresas .....	IV-9
Tabla 4.4- Distinción práctica entre planificación estratégica y gestión estratégica	IV-55
Tabla 4.5- Ilustración del "Análisis del Campo de Fuerzas", con respecto a algunos componentes del vector de objetivos de la empresa .....	IV-98
Tabla 5.1- Clasificación de las fuentes de la información estratégica .....	V-82
Tabla 5.2- Etapas de desarrollo en la formulación e implantación de la política social de la empresa: desde la toma de conciencia de los problemas hasta la acción social concreta .....	V-97
Tabla 7.1- Comparación de los supuestos de la Escuela Tradicional y de la Escuela Sociológica .....	VII-7
Tabla 7.2- Caracterización de los Sistemas de Gestión de R. Likert .....	VII-45
Tabla 9.1- Comparación de las jerarquías establecidas para los ítems del cuestionario a los efectos de los apartados I, II y III .....	IX-197
Tabla 9.2- Verificación de una correlación positiva entre los aspectos del trabajo que son fuente de motivación intrínseca y los que se consideran importantes para obtener un buen rendimiento en el trabajo .....	IX-198
Tabla 9.3- Complementariedad entre las recompensas extrínsecas e intrínsecas en cuanto componentes de la política de motivación .....	IX-200
Tabla 9.4- Diagnóstico de las capacidades relevantes del personal e iden- tificación de las necesidades de formación .....	IX-204
Tabla 9.5- Esbozo de la tabla a utilizar en la evaluación de las percepciones sobre la claridad de los roles en la empresa .....	IX-206

## **Relación de los Anexos**

- Anexo 1- Resumen de las premisas básicas de la Teoría X y Teoría Y de McGregor
- Anexo 2- Tipología de Boulding sobre la Jerarquía de Complejidad de los Sistemas
- Anexo 3- Modelo de la formulación e implantación de la estrategia de la empresa
- Anexo 4- Modelos de decisión que describen los principales tipos de respuesta de la empresa a los cambios del entorno.
- Anexo 5- Modelo de la correspondencia entre los "estadios del conocimiento disponible acerca de los problemas estratégicos" y las "respuestas estratégicas de la empresa".
- Anexo 6- Principales "interesados" en la actividad de la empresa.
- Anexo 7- Tipos de "configuración básica del poder" en las organizaciones.
- Anexo 8- Graduación de la dificultad de los cambios.
- Anexo 9- Principales argumentos del debate sobre la responsabilidad social de la empresa, clasificados según su naturaleza ideológica.
- Anexo 10- El modelo de J.L. Seidler (Cuenta de Explotación Social para una organización con fines lucrativos)
- Anexo 11- El modelo de D. Linowes (Cuenta de Explotación Social)
- Anexo 12- El modelo de R. W. Estes (Cuenta de Explotación Socio-Económica).
- Anexo 13- El modelo de la Abt Associates, Inc. (Cuentas de Resultados Sociales, Balances Sociales y tentativa de integración del Balance Social con el Balance Financiero)
- Anexo 14- El Informe Social como medio de rendición de cuentas de la actividad social de la empresa.
  - 14.1- Propuesta de G.A. Steiner y J.F. Steiner
  - 14.2- Propuesta del A.I.C.P.A.
- Anexo 15- El Balance Social de la empresa de los sectores industriales y agrícolas franceses. Relación de los principales indicadores.
- Anexo 16- Datos (hipotéticos) de la encuesta que se utilizarán como base para ejemplificar el desarrollo de la metodología de diagnóstico de dimensiones específicas del clima social de la empresa



## Introducción General

---

Nuestra tesis tiene como objeto la profundización de los conocimientos científicos en la gestión de los factores sociales en cuanto elementos clave de estructuración del entorno en el que opera la empresa. Abarca, simultáneamente, los factores sociales que conciernen a las relaciones de la empresa con su entorno externo y los que emergen de su interior y son propios de la estructura social que la compone.

Se trata de un campo que sólo muy recientemente ha atraído la atención de los investigadores y en el que viene asistiéndose a una gran dispersión y, a veces, a una falta de rigor de los conceptos.

Entre nuestros propósitos, se ha incluido el de poner cierto orden en la teoría existente. A tal efecto, hemos cribado lo esencial de la literatura sobre el tema, haciendo un análisis crítico de las principales publicaciones científicas, y hemos procurado coordinar aquello que consideramos útil y consistente en un cuerpo teórico integrado que constituya un enfoque sistémico de la gestión.

Nos ha preocupado que los capítulos se sucediesen siguiendo un orden de complejidad creciente y hemos pretendido articularlos de forma que se lograra una progresión en la exposición, capaz de estimular el interés por el asunto.

La idea que subyace a lo largo del trabajo es la de que, en las actuales condiciones, a la empresa no le basta con ser eficiente. Las hipótesis del modelo clásico -a saber: estatismo de las condiciones ambientales, competencia en base a los precios y costes con conocimiento perfecto de

los parámetros de las decisiones, unidad de decisión y unicidad de criterio...- conducen a una concepción que favorece el cierre de la empresa sobre si misma. Ésta se considera como una unidad abstracta, a veces identificada con un decisor único. Los dirigentes actúan de forma perfectamente racional, es decir, con perfecto conocimiento de todas las alternativas y sus respectivas consecuencias, y todas sus decisiones se orientan hacia la maximización del beneficio. Los criterios propios del mercado, son los únicos que se utilizan para evaluar el éxito en el cumplimiento de su misión, implicando una sujeción estricta de las decisiones al cálculo económico. Bajo estas premisas, los directivos pueden imaginarse como diseñadores y operadores de máquinas. Es decir, pueden considerar las condiciones externas invariables y concentrar su atención en los problemas internos de la producción y de la rentabilidad a corto plazo, de forma que "maximicen" la eficiencia del proceso de transformación: standarización, especialización, producción en masa, minimización de los costes de estructura y funcionamiento mediante la limitación de las interacciones, medidas formales de control sobre las conductas, concentración en las tareas, centralización de las decisiones, etc.

Ahora bien, en las condiciones actuales, este marco de referencia está sobrepasado. Los cambios del entorno implican que de ahora en adelante, la empresa no puede operar en base a un modelo reducido que apenas considere los aspectos técnico-económicos de su actividad. Más bien, tiene que considerar la dimensión social que proporciona la base de sustentación de lo económico y de la tecnología.

La actividad económica es el resultado de interacciones regulares y coordinadas entre los hombres y se desarrolla necesariamente en un espacio cultural hecho de valores, normas y reglas compartidas que hacen posible compatibilizar las expectativas mutuas y coordinar las acciones.

En el momento presente, se reconoce que los factores sociales tienen una importancia estratégica en la dirección de la empresa.

Desde el punto de vista interno, la gestión del personal se vuelve vital para lograr el éxito. El comportamiento humano no es algo predeterminado y tampoco es el resultado de una obediencia ciega a las órdenes emanadas de las posiciones de mando. Hay siempre en el hombre algo de voluntarioso que condiciona la eficacia de las decisiones de los directivos, por más acertadas que sean. La realización de los objetivos de la empresa pasa por la dirección de los hombres.

Desde la perspectiva externa, la turbulencia del entorno tiene como consecuencia el aumento de la incertidumbre y la profundización de las interdependencias entre los planos económico y social.

Hoy en día, los pronósticos económicos y tecnológicos son insuficientes para la definición de las premisas de base de la planificación estratégica. La empresa se enfrenta a un número creciente de presiones sociales representadas por sus empleados, gobierno, clientes, consumidores, ecologistas y la comunidad en general, que afectan a sus decisiones en campos que hasta el momento se habían dejado enteramente a su discreción. La supervivencia de la empresa pasa a ser más dependiente de su capacidad para gestionar los diversos condicionamientos internos y externos relacionados con su inserción social. A saber, la búsqueda de un consenso en torno a su actuación; la constitución de una reserva de actitudes favorables entre sus empleados, clientes, etc, con objeto de movilizar apoyos al servicio de sus objetivos; la evaluación de las zonas de aceptación, de incertidumbre o resistencia...

Las sociedades actuales no son una aglomeración de individuos y organizaciones de dimensión atomista, persiguiendo sus propios objetivos de forma independiente y en la cual la armonía de intereses se consigue por medio de mecanismos "naturales" de ajuste. Las modernas sociedades democráticas son "organizadas" y "pluralistas". Es decir, las principales actividades son conducidas por y a través de organizaciones, verificándose una amplia difusión del poder político, económico y social

que se reparte por una multiplicidad de organizaciones especializadas, pero interdependientes.

Esta interdependencia de las organizaciones no tiene su origen únicamente en las actividades de intercambio en el mercado, sino que se manifiesta, sobre todo, en sus capacidades para influirse mutuamente, a través de las alteraciones que se provocan en el volumen y naturaleza de los inputs relevantes, en el aumento de la incertidumbre y en las estructuras y procesos de decisión.

El conocimiento de la estructura de las relaciones recíprocas asume entonces una importancia fundamental para comprender la dinámica de los procesos de regulaciones causales mutuas entre las organizaciones.

En este nuevo entorno, la empresa no puede funcionar como unidad aislada. Además, no tiene una finalidad en sí misma. Es extrovertida por naturaleza: vale y prospera en la medida de las satisfacciones que proporciona y de la aceptación que tenga. El cierre de una empresa conduce rápidamente a situaciones de rigidez, en términos de insensibilidad o alergia a los cambios, y sus outputs muy pronto dejan de corresponder a las expectativas de los clientes, empleados, proveedores, etc. Por tanto, aunque cuando opere de forma eficiente, la empresa deja de ser eficaz; y la ineficacia le perjudica mucho más que su ineficiencia. Se hace claro que eficiencia y eficacia son dos conceptos distintos - pero interdependientes - y que, aunque ambos sean importantes para el éxito, a largo plazo es la eficacia (adaptación de la empresa a su entorno) la que ocupa el lugar preponderante como condición de prosperidad.

Las primeras señales serias de quiebra del dominio de la eficiencia en favor de la eficacia, habían surgido con el paso de la óptica de la producción hacia la óptica de mercado, como consecuencia de las modificaciones del entorno (intensificación de la competencia, saturación



de la demanda, rápida obsolescencia de los productos y turbulencia de las tecnologías).

La emergencia del concepto de eficacia al primer plano de las preocupaciones empresariales, se hace todavía más evidente como resultado del entrelazamiento entre los factores técnico-económicos y los sociales, el cual confiere al entorno una trama causal cada día más compleja.

El comportamiento de la empresa está estrechamente ligado a las conductas en su interior (el poder de la empresa no puede ejercerse sin una integración y adhesión mínima por parte de sus miembros). Sin embargo, su propia estructura de poder no depende únicamente de los procesos internos. Los grupos del contexto (CE) ejercen una influencia significativa sobre los centros de decisión en la empresa (CI). Al igual que el poder de ésta se extiende hacia el exterior. Su mismo funcionamiento exige que se tomen en cuenta los estímulos que tienen origen en el mercado y también aquéllos que emanan de la sociedad y definen otras dimensiones del entorno que sirven como marco de referencia a la actividad económica. Como consecuencia, la eficacia de la empresa supone que su sistema de objetivos va más allá de la obtención de un resultado contable satisfactorio: debe incluir también la satisfacción de los intereses de un abanico de partícipes que forman un conjunto mucho más amplio y conflictivo de lo que suponía la gestión tradicional.

Las nociones de flexibilidad, de potencial de desarrollo, de adaptación estratégica, se convierten en las preocupaciones fundamentales de los dirigentes y la eficacia disloca definitivamente las preocupaciones de la eficiencia hacia un plano subordinado.

Dado que la empresa tiene necesidad de garantizar su supervivencia, la eficacia no puede considerarse en términos de decisiones parciales y puntuales; más bien, debe entenderse como una sucesión de acciones eficaces. Se plantea la necesidad de proyectar la empresa en el futuro y el concepto de eficacia se presenta como multidimensional. En primer lugar, la dimensión temporal es importante. El tiempo viene a

destacar que las posturas reactivas, por lo general no son eficaces. En segundo lugar, la empresa debe producir acciones eficaces en una multiplicidad de aspectos. Gobernar una empresa es dirigir el sistema total, o sea, administrar los procesos de funcionamiento y regulación internos, y las relaciones del todo con su entorno.

El pensamiento estratégico vino a revolucionar los sistemas de gestión. Las preocupaciones por el futuro de la empresa convierten las prácticas de negociación con los entornos en una forma privilegiada de reducir las incertidumbres de la actividad empresarial. Las decisiones estratégicas no son perfectamente racionales y asumen una naturaleza claramente política. Aunque los problemas económicos tiendan a ser objeto de una mayor atención, el reconocimiento de las interdependencias entre lo económico y lo social presiona en el sentido de su integración en el proceso de planificación, so pena de omitir fuerzas importantes que afectan al futuro de la empresa y de viciar las bases en las que se asientan sus estrategias de desarrollo.

No obstante, la integración de los factores económicos y sociales no siempre es fácil. Los directivos tienen poca experiencia en este campo. En muchos casos, no se dispone de medidas adecuadas de los fenómenos sociales que se expresan de formas muy diversas y, a veces, poco rigurosas. Existe todavía una comprensión insuficiente de los mecanismos en que estos factores influyen en la eficacia de la empresa.

Los directivos y/o las presiones del momento son quienes con frecuencia deciden lo que es importante considerar y medir, utilizando escalas de valor que están lejos de una aceptación generalizada. Como consecuencia, se asiste a una dicotomización artificial entre lo económico y lo social que tiene como efecto la atribución indiscriminada de prioridad a los factores económicos, con independencia de su impor-

tancia relativa en un determinado contexto y únicamente porque la incidencia de éstos en el resultado contable se hace más evidente.

Resulta natural que los directivos, presionados constantemente por la lógica del análisis coste-beneficio financiero, teman implicarse en acciones para las cuales una evaluación subjetiva suscite dudas en cuanto a su rentabilidad. Dada la dificultad en determinar la contribución de los factores sociales para los resultados de la empresa, lo que salta a la vista es la clasificación de los gastos que les corresponden como costes de la explotación. La interacción entre lo económico y lo social no se niega, pero sus efectos son suficientemente indeterminados como para permitir que puedan ser despreciados.

Otras razones aún tienen que ver con las implicaciones de los factores sociales en las relaciones entre jefes y subordinados. Mientras que las decisiones económicas son percibidas como el producto de una racionalidad neutral, en lo que respecta a las decisiones sociales, su carácter relacional se manifiesta de forma más clara. Por ello, repercuten de una manera más profunda en la sensibilidad de las personas y se revisten de una cierta naturaleza política, en la medida en que son la expresión de las relaciones de poder entre los decisores y los grupos afectados. Tienen, por tanto, una mayor propensión para generar conflictos y los dirigentes, a veces, se resisten en formalizar la estrategia social y en discutirla de forma abierta, como lo hacen con la económica.

A pesar de estas dificultades, se impone la gestión de los factores sociales y, por tanto, su inclusión en la planificación estratégica. En la medida en que la empresa constituye un sistema sociotécnico, su eficacia depende de su capacidad para integrar las tareas que deben cumplirse, las estructuras sociales internas y los condicionamientos del entorno. Esto implica que los dirigentes no pueden administrar las empresas como si fueran unidades aisladas, ni como organizaciones sin personas; del mismo modo que no pueden preocuparse únicamente de las relaciones interpersonales como si las personas no constituyesen una organización particular.

En conformidad con estos razonamientos, nuestra tesis se subdivide en dos partes:

La primera trata de los problemas que plantea la gestión social. A saber: la ampliación de la racionalidad de la empresa y sus implicaciones en la transformación de los sistemas de gestión, la dimensión política de la empresa, la emergencia del concepto de gestión estratégica, la importancia de la capacidad política de los dirigentes en los enfoques estratégicos de la dirección, la integración de la estrategia social en la estrategia global y, finalmente, los principales enfoques y modelos de evaluación de la actividad social de la empresa (de su eficacia social), tomando como base los datos relativos a las variables de resultado final.

En la Segunda Parte, se demuestra que los modelos que pretenden evaluar la eficacia de la empresa únicamente en base a su capacidad para alcanzar unos niveles de producción, ventas, beneficios y otros objetivos, económicos y sociales, definidos en términos de variables de resultado final (outputs), son inadecuados. Hoy en día llama la atención la necesidad de elaborar modelos sistémicos de la eficacia que tengan en cuenta su naturaleza multidimensional.

Un modelo sistémico de la eficacia de la empresa debe considerar no sólo sus outputs, sino también sus inputs y los procesos intermedios. Todos en conjunto constituyen y determinan el sistema y su potencialidad. El conocimiento de las políticas de gestión, del estado de las motivaciones de los empleados, de sus capacidades, de la claridad de los roles, de las relaciones interpersonales, etc., es fundamental para juzgar si unos buenos resultados significan eficacia o, más bien, reflejan un éxito temporal. Una empresa eficaz debe alcanzar sus objetivos sin incapacitar los medios y recursos de los que dispone y sin poner una presión excesiva sobre sus miembros.

Se hace hincapié en la necesidad de conocer el clima social de la empresa, en virtud de la influencia que ejerce sobre la calidad de vida de los empleados y en la eficacia de la organización.

En realidad, el clima afecta a la satisfacción de las personas al llevar a cabo su trabajo, a sus expectativas de realización personal y, lo más importante, al nivel de su energía y a la forma en que ésta se distribuye y utiliza en el sistema.

El desarrollo de la empresa necesita un clima sano para que pueda ser efectivo. De una empresa que se beneficie de un clima estimulante, es de esperar que consiga una elevada productividad, fabrique productos de alta calidad, con bajo coste, reducido despilfarro, escasa rotación en el empleo, bajos índices de absentismo, elevada capacidad de adaptación a los cambios y alto grado de satisfacción entre los empleados y demás partícipes de la coalición. Al revés, en un clima deteriorado, los esfuerzos de los dirigentes para mejorar la eficacia de la empresa tienen que enfrentarse a resistencias en todos los niveles y categorías, viéndose obligados no sólo a vencer las dificultades normales, sino a un esfuerzo agotador para arrastrar al factor humano en la dirección deseada.

Nuestro propósito final ha consistido en la elaboración de una metodología para hacer la evaluación de dimensiones específicas del clima social de la empresa. No se trata propiamente de la evaluación de una situación particular de una empresa concreta, sino más bien nuestra intención es proponer un plan conceptual de cómo debe hacerse dicho diagnóstico.

La mayor parte de la investigación en el campo de la gestión empresarial se ha orientado preferentemente hacia la búsqueda de formas creativas para resolver los problemas sospechados y de las mejores técnicas para implantar los cambios organizacionales. Menos atención se ha dedicado al desarrollo de modelos para profundizar en el conocimiento de las situaciones "antes" de intentar cambiarlas. Como consecuencia

el diagnóstico raramente se incluye como una etapa fundamental de la investigación.

Ahora bien, esta labor puede ser más importante que la búsqueda e implantación de soluciones refinadas. Por tanto, debe constituir una etapa explícita y claramente definida del ciclo de gestión, ya que lo importante no es tanto hacer bien las cosas, sino hacer las cosas acertadas. Soluciones muy estudiadas e innovadoras para problemas mal definidos, se arriesgan a no sobrepasar el puro virtuosismo técnico que tendrá sus méritos desde un punto de vista teórico, pero que difícilmente resultará provechoso.

## **Primera Parte**

---

**Gestión social y evaluación de la actividad social de la  
empresa.**

**Enfoques y modelos.**

## **Introducción**

En entornos turbulentos, la incertidumbre que envuelve la actividad empresarial es cada vez mayor. La variedad de las influencias y el ritmo de los cambios se acentúan, y el entorno se halla con frecuencia agitado por discontinuidades que representan una ruptura con el pasado y contribuyen a convertir el horizonte en algo indefinido.

Como consecuencia, el potencial de la empresa debe ser enriquecido para que ésta pueda enfrentarse a las nuevas circunstancias que determinan el ascenso a un plano dominante de capacidades que, en períodos anteriores, tenían una importancia secundaria.

En el período que corresponde a la vigencia del modelo clásico, las preocupaciones fundamentales eran las de la eficiencia. Las concepciones dominantes excluyen la existencia de relaciones de poder entre las empresas y, en consecuencia, éstas evolucionan "dentro" de los condicionamientos del entorno. No se deja sentir la necesidad conciente y sistemática de crear alternativas de desarrollo que, deliberadamente, alteren las posiciones establecidas, con vistas a proporcionar ventajas a la empresa.

La revolución de los productos, mercados y tecnologías, viene a provocar cambios cada día más frecuentes y rápidos y con mayor potencial de ruptura respecto a las situaciones estabilizadas de períodos anteriores. La necesidad de ampliar el horizonte de las decisiones empresariales, al objeto de abarcar consideraciones de largo plazo, empieza a plantearse de forma insistente y viene a determinar los cambios profundos que agitaron los sistemas de gestión.

Dado que la eficacia (la adaptación de la empresa a la evolución de su entorno) constituye una condición de supervivencia y de éxito, resulta inequívocamente que la empresa tiene necesidad de formular, de un modo explícito, su estrategia de desarrollo.

Las preocupaciones de cara al futuro vienen a sobreponerse a las de la eficiencia de las actividades competitivas. Las estrategias (que deben



abarcas las actividades mencionadas y las discontinuidades empresariales en búsqueda de oportunidades nuevas más rentables) vienen a implicar cambios de las estructuras y del sistema de gestión que son algo más que simples perfeccionamientos de las situaciones existentes.

Los acontecimientos futuros se vuelven cada vez más complejos y menos previsibles (acontecimientos no estructurados o incompletamente estructurados), las fronteras de las organizaciones son cada vez menos rígidas y más permeables, los elementos a tener en cuenta en las decisiones se hacen numerosos y multidimensionales (técnicos, económicos, sociales y políticos) y los cambios se suceden y se provocan recíprocamente a un ritmo que tiende a sobrepasar la capacidad de reacción de los dirigentes.

Estas razones contribuyen a dificultar la elaboración de modelos que establezcan la articulación entre los problemas y las decisiones de gestión y, por lo tanto, hacen imposible la programación. Las decisiones estratégicas se toman de una forma típicamente humana, donde se mezclan lo racional y lo intuitivo. El análisis racional se utiliza para estructurar las situaciones; la intuición, para tratar lo desconocido y lo irracional y para considerar la viabilidad política de las decisiones.

Las estrategias expresan un modo particular de relación de la empresa con su entorno, según el cual ésta procura sacar partido del mayor número de ventajas, a través de la elección "del tipo de actividades a desarrollar, de la organización económica y humana que adopta o irá a adoptar, y de la naturaleza de la contribución económica y no económica que se propone atribuir a los accionistas, empleados, clientes y comunidades".

Aunque la planificación estratégica ha nacido con el despertar de la atención hacia el entorno técnico-económico, las acciones de la empresa

dejaron de atañer únicamente a la misma o al círculo más o menos restringido de las organizaciones con las que mantiene contactos directos.

A las interdependencias internas y a las transaccionales (relativas a la obtención de los inputs y a la colocación de los outputs) se unen las relaciones contextuales que confieren al entorno su trama causal. A medida que las organizaciones se vuelven más interdependientes, la causalidad mutua es mayor. La apertura de la empresa le da la posibilidad de actuar sobre los demás, pero le hace también más permeable a las influencias de éstos.

La gestión se enriquece: además de las dimensiones técnico-económicas que constituían casi exclusivamente el contenido de los modelos "racionales", pasa a incorporar las dimensiones sociales del entorno. Administrar implica la capacidad para influir, convencer, controlar, armonizar intereses, regular conflictos y asegurar la cooperación.

El crecimiento de las empresas ha aumentado su capacidad de influencia recíproca y su poder para provocar cambios a nivel de la sociedad. Los procedimientos de cooperación o de confrontación que resultan de esta interdependencia, son regulados por mecanismos sociales: en parte, a través de reglas formalmente explicitadas; en parte, a través de la libre relación entre las organizaciones. Es decir, mediante juegos de poder que se desarrollan dentro del espacio normativo y cultural en el que se encuentran.

La introducción de los enfoques sociológicos en la Teoría de la Administración ha venido a mostrar que la adaptación de las empresas a su entorno tiene características que se asemejan mucho a las leyes que gobiernan los juegos entre los actores sociales. Por lo general, ponen en evidencia que los resultados de las negociaciones son consecuencia de la disimetría de poderes entre las organizaciones que participan en dichos juegos.

Este análisis introduce en las decisiones empresariales de naturaleza estratégica un cierto carácter político: la adaptación de la empresa

es flexible y dinámica. Su autonomía le permite responder a las presiones ambientales de formas variadas, según la capacidad cognitiva de sus dirigentes y el grado de disimetría de las relaciones de poder entre ella y las organizaciones de su entorno. Este último factor va a condicionar, por una parte, la propia percepción de los problemas (en la medida en que determina su impacto sobre la empresa) y, por otra parte, el margen de libertad de ésta de cara a los condicionamientos que se le presentan.

Aunque tradicionalmente los dirigentes consideren a los accionistas como las únicas entidades que tienen control sobre la empresa, las nuevas teorías identifican otros grupos, con poderes e intereses legítimos, cuya actividad motivada influye en la dirección:

- los partícipes internos, a quienes corresponde tomar las decisiones y realizar las acciones;
- y los partícipes externos, de los cuales depende la empresa para realizar las transacciones relacionadas con su función económica, o simplemente por el hecho de formar parte de su entorno y definir la configuración de éste. Es decir, son creadores de condicionamientos específicos y de formas de presión que restringen la libertad de acción de los dirigentes.

Estos grupos afectan y son afectados por las decisiones y acciones de la empresa y, por ello, se ven "interesados" en ellas, ejerciendo una acción en el sentido de estimularlas o de cambiarlas, en la fase de su formulación o de su aplicación práctica.

Si los dirigentes quieren administrar la empresa de forma eficaz, deben adoptar una visión amplia del entorno que les permita identificar los grupos/organizaciones que tienen mayor peso en cada decisión

estratégica y definir, para cada uno de ellos, relaciones mutuamente aceptables y estimulantes de comportamientos cooperativos.

La vigilancia del entorno en búsqueda de informaciones sobre los factores sociales que puedan asumir una importancia crítica en la gestión, influye en la capacidad de adaptación de la empresa y, por tanto, se vuelve base de una gestión social capaz de tener éxito. La consideración anticipada de los factores sociales (en particular, de las relaciones con los grupos interesados) permite tratar las oportunidades/amenazas de una manera planificada, en lugar de la confrontación directa y precipitada que resultaría de una postura reactiva.

Una vez aceptada la visión de la empresa como una coalición de partícipes, la planificación estratégica (como medio para desarrollar la inteligencia del entorno y racionalizar las decisiones) se vuelve cada vez más un proceso político que tiene que considerar la dimensión social de la empresa en cuanto estructura social concreta e institución del sistema más amplio.

En la formulación e implantación de sus estrategias, ni las elecciones de los fines, ni los procesos de asignación de recursos, dependen únicamente de un análisis objetivo y racional de las situaciones: reflejan también lo que los grupos con poder quieren hacer, tanto en función de sus propios intereses como de los apoyos que logran movilizar, y de su capacidad de influencia en la recopilación y tratamiento (manipulación) de los datos. La definición de las normas y reglas que permiten implantar y controlar la ejecución de los planes y, como consecuencia, a los actores que los realizan, motivándoles, integrando sus expectativas y estrategias particulares, tiene también tanto de político como de técnico.

El análisis sociológico de las organizaciones proporciona, a nivel conceptual, una explicación bastante profunda de cómo funciona la empresa en cuanto coalición de intereses; y de cómo, en la definición de su "sistema de objetivos", la racionalidad formal de la decisión cede lugar a una racionalidad contractual o política.

La empresa se ve obligada a considerar una variedad de frentes, debido al mayor grado de organización de los elementos del entorno cuyo poder ante ella es mediatizado por las organizaciones que ellos constituyen y los representan: sindicatos, asociaciones de consumidores, grupos ecologistas, partidos políticos....

El concepto de eficacia revela que la capacidad de los dirigentes para administrar sus relaciones con los partícipes de la coalición (internos y externos) es una condición determinante de los propios equilibrios económicos. A medida que las interdependencias se profundizan, es evidente que la racionalidad técnico-económica es indispensable para asegurar el ahorro de recursos, pero es insuficiente para garantizar el éxito. Por ello, hay que conceder a la gestión de las relaciones sociales el lugar que se merecen.

La negociación es el mecanismo que permite ajustar el sistema de objetivos de la empresa a las nuevas realidades. Entre las soluciones extremadas de fijación unilateral de los objetivos (por los dirigentes) y su definición consensual a través de la negociación entre los participantes, cualquier situación real es siempre un punto intermedio que refleja las condiciones específicas que la caracterizan.

No siempre esta negociación es el resultado de un proceso creado expresamente para determinados efectos y con una duración temporal. Más bien, tiene un carácter permanente y resulta de las necesidades cotidianas del funcionamiento de la empresa que pone en relación a los participantes. Su interdependencia constituye para ellos un condicionamiento y la única forma de realizar sus objetivos, porque a todos interesa minimizar la incertidumbre de las conductas de los demás y mantener una cierta estabilidad de las interacciones.

El impacto de la actividad económica moderna sobre la calidad de vida se convirtió en un asunto preeminente de preocupación y de debate en todos los países industrializados.

Las fuerzas sociales vienen manifestando una creciente aprensión por las consecuencias no económicas del poder y de la actividad de la empresa, en especial, por los efectos negativos del crecimiento económico que han conducido a la disminución de la confianza pública en el sistema empresarial. Empieza a rechazarse la ética del crecimiento ilimitado como modo legítimo del comportamiento empresarial; y ello, a consecuencia de que el crecimiento de las empresas está haciéndose a costa de la degradación de la calidad de vida.

Se preconiza que los gestores deben subordinar su actuación a un patrón ético de conducta que les obliga a considerar los impactos de las políticas y acciones de la empresa sobre su entorno y a asegurarse de que éstos promueven en bien común. Como consecuencia, deben hacerse responsables de ellos, aunque de momento no existan medidas fiables para valorar esos impactos y fundamentar los criterios de decisión que les corresponden.

La empresa actúa en campos socioeconómicos y hace falta considerar ambas dimensiones para abarcar el conjunto de problemas que están implicados en su actividad. Según nuestra opinión, debe asumir voluntariamente sus responsabilidades sociales para evitar que los problemas alcancen dimensiones críticas. Existen cuestiones sociales que exigen su implicación, incluso cuando ello pueda perjudicar tanto su eficiencia como el beneficio a corto plazo.

Sin embargo, aunque sea deseable una visión ampliada del papel de la empresa en la sociedad, hay límites en cuanto a lo que aquella puede hacer en el campo social. La empresa debe distinguir las cuestiones sociales que son relevantes de las que no lo son y evitar interferir en todos los problemas que no le afectan o que no están afectados por ella, es decir que no tienen relación estratégica con sus actividades presentes y prospectivas. Las cuestiones sociales que deben formar parte de su

estrategia son las que se refieren a los impactos de su actividad y a otros problemas sociales que se considere que tienen una importancia estratégica. Es decir, influyen sobre la actividad económica en la medida en que, como oportunidades/amenazas, dan al entorno una configuración particular. Más allá de las Responsabilidades Sociales que son indeclinables, es la empresa la que, en cuanto unidad autónoma, debe decidir lo que sirve mejor a sus estrategias de desarrollo. La limitación de recursos, en especial, y la exigencia de no desperdiciar esfuerzos, obligan a establecer prioridades.

Ahora bien, tenemos la opinión de que la empresa no debe tomar una postura reactiva en relación a las cuestiones sociales, resolviéndolas según el modelo secuencial descrito por I. Ansoff. Aunque la mayor parte de la literatura sobre la Responsabilidad Social de la empresa esté orientada hacia el desarrollo de programas específicos, destinados a dar respuesta a las expectativas sociales del momento y a encontrar soluciones de efecto inmediato, esta postura no nos parece correcta.

La única forma de evitar que las acciones sociales no pasen de "buenas intenciones" puntuales y desfasadas entre sí, consiste en integrarlas en la estrategia de desarrollo de la empresa. Sólo un horizonte amplio puede facilitar a los dirigentes un marco de referencia suficiente para distinguir las cuestiones de moda y elegir los objetivos, políticas y programas sociales que les interesan. En consecuencia, la estrategia global debe incluir otra social, destinada a mejorar el potencial de la empresa y sus resultados a largo plazo, ya que hoy en día se reconoce que, además de las sinergias parciales, los factores sociales son fuente de sinergias cruzadas positivas.

Al igual que la estrategia económica, la estrategia social debe ser claramente explicitada. Es decir, se deben precisar los objetivos, políticas y acciones que se pretende implantar para resolver los problemas sociales relacionados con el desarrollo económico, ya que la selección de las respuestas a dichos problemas no puede aislarse de las restantes decisiones estratégicas de la empresa.

A la alteración del vector de objetivos, debe corresponder una reformulación de los componentes de la estrategia. Los campos de actividad y los vectores de crecimiento, deberán incluir las actividades económicas y las sociales. Pasaremos a considerar campos de actividad socioeconómicos y vectores de crecimiento económicos, sociales y bipolarizados, que se elegirán en función de las ventajas competitivas y de las sinergias parciales (económicas y sociales) y cruzadas, de forma que la estrategia global de la empresa represente la combinación que mejor corresponda a las metas deseadas.

La ampliación de la actividad al campo social plantea el problema de controlarla, con vistas a determinar si los planes se realizan según lo previsto o si se verifican desviaciones significativas, ya sea en la misma actividad o en las condiciones del entorno, que obliguen a una reformulación de la estrategia.

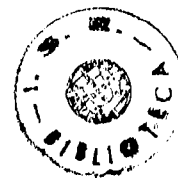
Ello implica la necesidad de desarrollar la información social para satisfacer las exigencias internas del "ciclo de gestión" (planificación, ejecución, control y evaluación de la actividad). Pero, teniendo en cuenta que la visión sistémica de la empresa la presenta como una coalición de participantes que influyen en ella y son afectados por su actividad, la información social debe cumplir también la finalidad de proporcionar a éstos las bases que les permitan conocer la forma en que son satisfechos sus intereses. Es decir, evaluar la contribución de la empresa a la resolución de aquellos problemas sociales que afectan significativamente a la calidad de vida, y que no puede apreciarse a través de sus cuentas financieras, por no materializarse en transacciones de mercado.

Los dirigentes no pueden permanecer indiferentes ante las preocupaciones y el crecimiento de las exigencias de estos públicos para obtener la información que les permita juzgar los resultados y criticar e influir en las decisiones de la empresa. La confianza entre los miembros de la coalición constituye un triunfo estratégico importante. La información social puede ser utilizada como base para la concertación, en la medida en que contribuye a aclarar las relaciones y a eliminar



sospechas susceptibles de crear un clima de disputa sistemática de ventajas entre ellos, como resultado de conflictos percibidos como irreductibles.

Desarrollar una información que facilite la evaluación de la actividad social de la empresa, constituye la finalidad de la contabilidad social.



# **I**

## **Emergencia de la empresa y contribución de las Teorías de la Administración a la evolución del concepto de empresa: de la unidad económica aislada al sistema sociotécnico (abierto).\***

**Sección A- Evolución del Trabajo de la servidumbre al trabajo asalariado y emergencia de la empresa capitalista.**

**Sección B- Contribución de las teorías de la administración a la evolución del concepto de empresa: de la unidad económica aislada al sistema sociotécnico.**

### **Notas**

\*"En el pasado, muchas organizaciones han tomado sus decisiones en base a valores económicos y técnicos. El nuevo énfasis en la responsabilidad social conduce a un "modelo socioeconómico de decisión", en el cual los costes y beneficios sociales son considerados a la par los valores tradicionales de naturaleza económica y técnica. Las organizaciones están desarrollando una visión más amplia del sistema social y de sus interdependencias. Están aprendiendo a ser más humanas y a operar más armónicamente con su entorno".

Davis, K.: Human Behavior at Work: Organizational Behavior. McGraw-Hill, N. York, 1981, p. 31

## **Sección A- Evolución del Trabajo de la servidumbre al trabajo asalariado y emergencia de la empresa capitalista.**

Desde la Antigüedad existen organizaciones y, naturalmente, las ideas acerca de como dirigir las. Siguiendo a George (1) es muy probable que un gran número de los modernos conceptos y prácticas de la administración (2) tengan sus orígenes en la Antigüedad. Desde siempre se ha sentido la necesidad de administrar o gobernar de alguna forma las personas y los recursos. En su opinión, las primeras ideas sobre administración han irradiado de la organización familiar hacia el nivel de la tribu y de allí hacia el gobierno de las unidades políticas formalizadas, administradas de forma más o menos descentralizada. Los problemas de selección de personal, delegación de autoridad, mando, control y unidad de dirección han sido una constante en la Historia y, con frecuencia determinaron la prosperidad o decadencia de los imperios.

Sin embargo, a pesar de que se reconozca la importancia y la omnipresencia de principios y técnicas utilizadas en la gestión de las organizaciones, su historia es difícil de reconstruir.(3) En gran parte, por falta de registros adecuados. Pero, principalmente, por la naturaleza de la ideología como cemento de la cohesión social: la conjunción en la misma persona del líder terrenal y del guía espiritual, y el sentido religioso que impregnaba la relación mando-obediencia, han permitido la fijación de reglas de conducta con características de tabúes.

La propia Edad Media (denominada de "Dark Ages") es un período relativamente "apagado". Se trata de una época en la cual la necesidad principal del individuo era la protección contra las más diversas formas de violencia: robo, asesinato, etc. Era entonces natural que aquellos que

tenían en el trabajo su fuente de subsistencia buscasen la protección de un señor poderoso al que entregaban en feudo sus tierras y la mayor parte del fruto de su trabajo. "A cambio de la protección pagaban el precio de la servidumbre, incluyendo la pérdida de la libertad individual y la sujeción a las relaciones feudales".(4)

Y si de la Antigüedad hemos heredado "el mito del hombre condenado a trabajar", también en la Edad Media el trabajo es casi un castigo divino. "Los que son condenados a trabajar son los menos favorecidos".(5)

Estas concepciones del trabajo no podían dejar de modelar el estatuto jurídico y político de los trabajadores que, bien sean esclavos, bien sean siervos, constituyeron desde siempre las clases inferiores, casi totalmente desprovistas de derechos.

El siglo XVIII trae consigo dos revoluciones, de naturaleza diferente pero que se complementan, en el sentido de liberar el trabajo de su marca de oprobio.

- La Revolución Francesa (1789) cuyas ideas se difundieron rápidamente a todos los países del "Viejo Mundo", vino a alterar profundamente el "orden vigente" y la escala de valores de la sociedad. El campesino y el artesano, convertidos en libres y promovidos a la categoría de "ciudadanos", ganaron una dignidad que hasta ese momento les había sido negada. El trabajo en sí pasa a ser reconocido como un valor fundamental y se va abriendo el camino al ascenso de la burguesía y a la instauración de un nuevo "orden económico", basado en la "libre iniciativa" y en la búsqueda del lucro.
- La Revolución Industrial (1760) que surgió de una forma "espontánea"(6) en Inglaterra, permitió el desarrollo de nuevas tendencias que, en una visión retrospectiva, se puede considerar que alteraron todo el carácter de la economía y que trazaron la

línea divisoria entre un contexto económico esencialmente medieval y otro esencialmente moderno".(7)

A pesar de las críticas y testimonios de muchos aspectos negativos, sobre todo en la fase de "arranque" del proceso de industrialización (relacionados con el exceso de trabajo, explotación de mujeres y niños, bajos salarios, condiciones de trabajo y alojamiento miserables,... y de otras consecuencias indeseables sobre el trabajador como la alienación resultante de su subordinación a la máquina, de la separación entre el hombre y el producto de su trabajo), se puede afirmar que la Revolución Industrial vino a introducir "modificaciones fulcrales". En efecto reduce la penuria de ciertas tareas, mediante la introducción de la máquina en trabajos hasta entonces considerados como degradantes; diversifica las formas de trabajo, permitiendo limitar los efectos del desempleo que, de otra forma, podría asumir niveles catastróficos; hace posible el desarrollo del sector terciario que asume importancia cada vez mayor y exige personal cada vez más diversificado y con más elevado grado de cualificación.

El aspecto más importante de la Revolución Industrial consistió, por cierto, en la posibilidad de dominar una forma de energía (más allá de la energía fisiológica de los hombres y de los animales) que no estuviese sujeta a las contingencias naturales: el vapor.(8) La máquina de vapor y la metalurgia hicieron posible la construcción de máquinas que potenciaron la capacidad humana y ofrecieron la base para la aparición de la Fábrica, en sustitución de la economía artesanal y del trabajo a domicilio.

La maquinaria, movida por energía, era demasiado cara para que pudiese ser instalada en casa de cada artesano. Además, las fuentes de energía vinieron a posibilitar el funcionamiento de un número variable de máquinas, por mediación de correas de transmisión. La Fábrica surge entonces como el local en donde se concentran máquinas y trabajadores, para obtener el mayor rendimiento, bajo la dirección de un capataz. Surge para permitir al capitalista el control sobre el proceso de trabajo, de modo que "se limiten los abusos a que se prestaban los

anteriores sistemas de trabajo y suprimiendo el "poder compensador"(9) que beneficiaba al trabajador frente al empresario. Así se lograba obtener una disminución real del salario del trabajador y el consecuente abaratamiento, en este punto concreto, de los costes de producción."(10)

Pero la aparición y consolidación de la producción en fábrica es más que un simple proceso de instauración de un nuevo sistema de disciplina en el trabajo. Es la aparición de un nuevo modo de producción: el modo de producción capitalista. "En los modos de producción "pre-capitalistas", los productores directos (trabajadores) no estaban enteramente "separados" del objeto y de los medios de trabajo"(11). Por ejemplo, en el modo de producción feudal el derecho del trabajador a la explotación de la tierra era protegido por la ley y las costumbres, haciéndose la extracción del "excedente de trabajo" bajo la forma de impuesto al trabajo a brazo o de tributos en especie. En contrapartida, en el modo de producción capitalista, los productores directos están totalmente privados de los medios de producción y del control sobre el producto de su trabajo. Su única fuente de subsistencia es el salario que reciben como contrapartida de su fuerza de trabajo. Ahora bien, el salario no esclarece la relación entre el valor de esa fuerza de trabajo y el producto final. "El salario apenas es una forma jurídica de distribución del producto, a través del "contrato" de compra y venta de la fuerza de trabajo".(12)

El propietario del capital es el dueño de la empresa. Al realizar la inversión asume los riesgos y, por ese hecho, le es reconocido un doble derecho: el de ser recompensado a través de los lucros de la actividad, y el de tomar las decisiones relacionadas con el funcionamiento de la empresa (determinar la naturaleza y cantidad de los bienes a producir, combinar los factores productivos, definir las unidades de trabajo y sus interrelaciones, programar las actividades, establecer los precios,...). La empresa se asimila a su propietario, considerado como único decisor, limitándose la intervención de los poderes públicos a garantizar la libertad de la contratación.(13)

Ahora bien, sobre la Fábrica, unidad de producción, se yergue la Empresa(14) como unidad económica autónoma.

**Sección B- Contribución de las Teorías de la Administración a la evolución del concepto de empresa: de la unidad económica aislada al sistema sociotécnico.**

- 1- La Escuela Tradicional.**
- 2- La Escuela Sociológica o Movimiento Behaviorista.**
- 3- La Escuela de los Sistemas.**



Antes del siglo XIX, pocas empresas necesitaban ser dirigidas por administradores profesionales. El primer tipo de gestión fue la del propietario-administrador (generalmente designado de "hombre-orquesta") cuyo papel era el de "crear la organización y mantenerla en pie, del modo que mejor supiera hacerlo".(15) El proceso de aprendizaje de la gestión se procesaba esencialmente en base a ensayos y errores, con poca o ninguna teoría y con una ausencia casi total de intercambio de ideas y prácticas. De las cualidades personales de estos líderes dependía casi enteramente el éxito de la organización. La capacidad de gestión era considerada como un don innato del dirigente, algo imposible de ser aprendido o constituyendo, muchas veces, "el alma del negocio", a mantener en secreto. Por eso, la gestión era esencialmente una práctica.

Sólo a finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX, comenzaron a desarrollarse esfuerzos en el sentido de formalizar los conocimientos y teorías acerca de cómo gerentar las organizaciones. Estas tentativas no surgieron por azar. Al contrario, constituyeron una respuesta a las necesidades del desarrollo de las empresas. Corresponden a un estadio en que el perfeccionamiento técnico del instrumento de producción se considera realizado y en el cual ya se hace difícil mejorar la producción, mediante el empleo de máquinas. Las preocupaciones de los dirigentes se orientan, entonces, hacia la necesidad de perfeccionar los procesos de trabajo y de organización y ... de formar administradores profesionales. Según George(16), en 1881, un industrial y financiero de Filadelfia, llamado Joseph Warthon, concedió un donativo de cien mil dólares a la Universidad de Pensilvania para que en dicha institución, fuese creado un departamento en donde los jóvenes pudieran obtener la formación necesaria para hacer carrera como gestores.

A medida que los problemas de la gestión de la empresa se diversificaban y complicaban y exigían nuevos conocimientos e

instrumentos, los conceptos de la empresa y de su gestión se iban enriqueciendo y perfeccionando, pasando por fases que se manifestaban "en oposición"(pretendiendo romper con las concepciones pasadas), para integrarse más tarde con esas mismas concepciones, ofreciendo una visión más perfecta de la realidad.

La historia de las Teorías de la Administración es, por consiguiente, la de una disciplina altamente dependiente de un tipo particular de fuerzas históricas y cuyos avances son, de hecho, condicionados por la evolución de esas fuerzas.

Aunque superficial, el análisis de las diversas corrientes de pensamiento o Escuelas de Administración permite trazar una evolución gradual del concepto de empresa, desde la unidad relativamente autárquica, hasta un sistema abierto - apertura que se operó progresivamente, comenzando por los factores económicos, hasta llegar a los factores sociales. Cada movimiento se desarrolló en un contexto histórico determinado (que justifica su aparición, subsistencia y difusión) y pretendió constituir la solución al problema de determinar la verdadera naturaleza de la empresa y la mejor forma de llevar adelante su administración. La evolución de la empresa ha venido invariablemente a demostrar que cada movimiento representa una contribución (influenciada por la percepción de los problemas organizacionales de su tiempo) hacia la realidad, una profundización o avance en el cuerpo de conocimientos existentes en el momento de su aparición.

A pesar de no ser posible descomponer la evolución del pensamiento administrativo en escuelas o fronteras perfectamente delimitadas, es posible, sin embargo, identificar los aspectos dominantes que caracterizan cada una de ellas y las distinguen entre sí.

Para cumplir nuestros objetivos, consideraremos las siguientes escuelas que agrupamos en tres corrientes dominantes:(17)

- 1- La Escuela Tradicional, que engloba la Escuela Clásica y la Escuela Ortodoxa o Teoría Neo-clásica de la Empresa.
- 2- La Escuela Sociológica o Movimiento Behaviorista (18) que engloba la Escuela de las Relaciones Humanas y sus extensiones;
- 3- La Escuela de los Sistemas que integra los movimientos basados en la consideración de la empresa como sistema: La Escuela de los Sistemas Sociales o Movimiento Psico-sociológico; la Escuela Cuantitativa o Movimiento Matemático; el Movimiento Empírico y la Teoría General de Sistemas. (19)

## **1- La Escuela Tradicional**

La Escuela Tradicional trajo consigo conceptos y tecnologías correspondientes a las necesidades de la gran empresa de los comienzos del siglo XX, controlada por grupos financieros y administrada con profesionalidad.

La evolución de las hipótesis y teorías aparece como producto de elucubraciones individuales o de grupo y la teoría de la administración correspondiente a este período se convierte en una serie de contribuciones bibliográficas sucesivas.

### **1.1- La Escuela Clásica**

Las ideas y figuras dominantes son las de sus pioneros: Taylor, Fayol y Max Weber.

Su enfoque de los problemas de la empresa es esencialmente normativo, dado que su objetivo es proponer el modelo de organización ideal: cómo deben los gestores organizar la empresa y los puestos de trabajo, cómo deben dirigir los jefes, cómo deben operar los trabajadores.

a<sub>1</sub>) Taylor(20) es el fundador de la "administración científica". Preocupado esencialmente por la organización del trabajo en cada puesto, elaboró la primera teoría sobre la Organización Científica del Trabajo (O.C.T.) cuya finalidad era la de "aumentar la eficiencia del trabajador individual, a través del análisis científico de los componentes objetivos del trabajo: movimientos, tiempos, secuencias y flujos" (21)

A grandes rasgos la O.C.T. es un método de simplificación, basado en la descomposición y recomposición de las actividades, con vistas a la eliminación de los movimientos inútiles y la concepción de los instrumentos más adecuados para facilitar los movimientos elementales, necesarios para realizar una actividad determinada.

Los concepciones de Taylor son las propias de su tiempo. Están condicionadas por las circunstancias históricas y por los problemas específicos entre los que se debatía la industria: penuria de bienes materiales; las necesidades fundamentales de los trabajadores se relacionaban con la subsistencia; el salario, como consecuencia, ocupaba el primer plano como factor de motivación; se consideraba el "hombre medio" como opuesto al trabajo, que evitaba responsabilidades, .....; el potencial laboral era, en gran parte, emigrado y con bajo nivel de cualificación; un gran número de tareas no exigía mano de obra especializada, etc.

Sus "principios" de organización del trabajo proponen:

- la individualización del trabajo (tareas distintas y aislamiento de los trabajadores, como forma de evitar comunicaciones inútiles);
- la parcelación del trabajo (cuanto más pequeña es la tarea, más fácil resulta su ejecución);
- descripción detallada de los puestos de trabajo (lo que no está especificado o escrito, está prohibido);
- la programación de las actividades (tareas simples, previsibles y fijadas por anticipado);
- la forma de organizar la empresa y los circuitos de comunicación (la jerarquía detenta el poder y la autoridad, el obrero se debe limitar a ejecutar y no se debe preocupar de nada más).

a<sub>2</sub>) Fayol(22) es considerado como el iniciador de la "Escuela de los Principios de la Organización". Se preocupa sobre todo de cuestiones relativas a la organización y a la dirección: cuál es la forma más eficaz de agrupar las diversas células de trabajo de la empresa y resolver los problemas planteados por la dirección de las unidades organizativas.

Su gran mérito consiste en "descubrir" la "función administrativa" y la importancia de ella. Tal función había pasado hasta entonces "desapercibida" a los gestores que no la comprendían porque, en la práctica, estaba "mezclada" con las demás.

Fayol destaca el papel esencial de la función administrativa (dirección) que consiste en: preveer, organizar, dirigir, coordinar y controlar, a los que él llama los cinco imperativos de la dirección. Considera, por su importancia, que la capacidad administrativa es la capacidad básica de los dirigentes y que debe estar presente en todos los niveles de la empresa, en grados diferentes, según el nivel jerárquico que cada individuo ocupa.

a<sub>3</sub>) Max Weber(23) es el creador de la "burocracia"(24) como un sistema para introducir la racionalidad en la organización.

Su modelo de organización se basaba en la concepción del hombre en el trabajo como "un ser afectivamente apático, cuyo tiempo está consagrado a la realización de su tarea y, en la medida en que ésta esté bien delimitada y la remuneración sea satisfactoria, sus motivaciones personales coinciden con los objetivos de la empresa"(25). Observando el crecimiento de las empresas, concibió una estructura ideal a que él llamó "burocracia" y a la que caracterizó como:

- un sistema en el cual las reglas deberían cubrir todas las contingencias. Cualquier excepción debería ser sometida a

nivel superior que, si no la pudiese resolver en base a las reglas, debería hacerla subir en la cadena jerárquica;

- la obediencia era asegurada, a través del nombramiento de supervisores técnicamente competentes que administrarían las reglas con imparcialidad;
- la obediencia era debida a las reglas y no al supervisor que no representaba más que un instrumento para su buena ejecución;
- el acento sobre reglas impersonales intentaba eliminar toda arbitrariedad y asegurar un tratamiento igual para todos.

Weber tuvo gran influencia en los teóricos de la organización. La organización burocrática y la utilización de reglas y procedimientos para una mayor eficiencia de la actividad, constituyen una buena parte de cualquier organización moderna.

#### *Crítica (26)*

Las insuficiencias de la Escuela Clásica, analizadas a la luz de la realidad presente y de los conocimientos actuales, son necesariamente muchas y variadas.

A la O.C.T. se le podría objetar:

- que sólo define reglas para una parte de la organización;
- el divorcio entre la planificación y la ejecución;
- la marginación de los aspectos relativos a la motivación de los trabajadores.

Al sistema burocrático de Weber se le podría objetar lo siguiente:

- que no tiene en cuenta dos aspectos característicos de las organizaciones actuales: la organización formal y la turbulencia del entorno. La burocracia sólo funciona cuando hay un elevado

grado de conformidad con los patrones de comportamiento prescritos por las normas, lo que supone un entorno altamente estable y una elevada proporción de trabajo rutinario.

A todos ellos se les podría objetar:

- que adoptan un concepto de eficacia estrictamente asociado a la productividad y al lucro, con una casi total abstracción de los factores humanos(27).
- que han descuidado los elementos relativos al comportamiento humano, en especial sus fundamentos motivacionales. Los hombres no pueden ser tratados de una forma mecánica: sus problemas, necesidades y motivaciones, interfieren en la realización de las tareas de la organización.
- que adoptan una visión de la empresa como unidad "introvertida"- aunque Fayol, como más adelante explicaremos(28), se haya apercebido de la insuficiencia del cuadro conceptual vigente cuando incluyó la previsión y el control entre los componentes de su concepto de dirección.

## **1.2- La Escuela Ortodoxa o Teoría Neo-Clásica de la empresa**

Esta escuela constituye una extensión de la Escuela Clásica y se diferencia de ella, fundamentalmente, por reconocer el carácter "abierto" de la empresa y la existencia de un entorno que, todavía, permanece limitado a los mercados: de factores de producción y de productos.

Considera la empresa como una unidad de producción de dimensión "atomista"(29) (lo que ciertamente se verificaba en la época en que esta teoría se desarrolló). Este factor impide que cualquier empresa domine las demás, permitiendo la existencia de un mercado de competencia perfecta(30) y "transparente", en la



medida en que la información completa sobre el mercado está sintetizada, contenida en el precio. Corresponde a una fase de predominio de pequeñas empresas estrechamente ligadas a la persona de su propietario cuyo objetivo era la "maximización del lucro".

De este modo, precio y lucro constituyen los dos indicadores necesarios y suficientes para la toma de decisiones racionales, con alejamiento de los demás factores considerados como autónomos y no susceptibles de afectar las decisiones internas de la empresa.

### *Crítica*

Aparte de restringir la actividad de la empresa y las dimensiones de su entorno a las variables económicas, todas ellas cuantificables y expresadas en el precio, la lógica de funcionamiento de la empresa y de la economía implica una subordinación pasiva de la empresa a los cambios de su entorno, toda vez que no puede actuar sobre él.

## **2- La Escuela Sociológica o Movimiento Behaviorista (Escuela de las Relaciones Humanas y sus extensiones).**

Utiliza un enfoque básicamente descriptivo. Estudia y describe cómo funcionan las organizaciones (cómo se comportan los trabajadores, cómo dirigen los jefes, cómo son organizadas las empresas), recurriendo ampliamente a conceptos y métodos facilitados por la antropología, la sociología y la psicología.

Constituye una transición entre la Escuela Clásica y los "movimientos modernos"(31) . Inicia una extensión del campo de la gestión de la empresa que abarca por primera vez los datos no - económicos: el factor humano deja de ser considerado como simple factor de producción, en la medida en que las aspiraciones de los trabajadores pasan a ser importantes para la dirección de la empresa.

Surge como reacción a las limitaciones de las Escuelas Clásica y Ortodoxa y su origen puede situarse en las experiencias de E. Mayo, en Hawthorne(1924-1932).

E. Mayo y sus colaboradores seleccionaron entre las obreras de la empresa "Western Electric Company", dos grupos:

- . un grupo-test cuyos resultados (producción) iban a ser analizados bajo diferentes condiciones (provocadas) de trabajo: iluminación, períodos de descanso, variación de la duración del trabajo, estímulos financieros;
- . un grupo de control, produciendo bajo condiciones de trabajo uniformes y cuya producción serviría como magnitud o punto de comparación para los resultados obtenidos por el grupo-test.

Observando que la producción del grupo-test aumentaba invariablemente, con independencia de las variaciones positivas o negativas de las condiciones de trabajo, concluyeron que el aumento de

productividad no era debido a las condiciones físicas de la producción, sino a los aspectos humanos. Con motivo de sentirse participantes de un grupo, objeto de atenciones, las operarias dejaron de sentirse aisladas y alienadas. Despertaron en ellas necesidades y sentimientos que hasta entonces habían estado "ocultos": de pertenencia, cooperación, reconocimiento. Por esta razón, se dedicaban al trabajo con mayor ahinco y eran más eficientes. Esta situación pasó a ser conocida como "el efecto de Hawthorne"(32)

Por primera vez se pone en claro que:

- . el hombre en el trabajo procura satisfacer otras necesidades que están más allá de las que se relacionan con la remuneración y la seguridad en el empleo y que las motivaciones asociadas a aquellas necesidades, hasta ese momento insatisfechas, constituyen un factor determinante del rendimiento del trabajo;
- . cada individuo tiene una necesidad natural de pertenecer a un grupo, de sentirse estimado y respetado. Desea ser útil y contribuir a la buena marcha de la empresa en que trabaja;
- . la existencia de un buen ambiente de trabajo en el que el individuo disponga, simultáneamente, de condiciones materiales adecuadas a la realización del trabajo y de un clima de buenas relaciones sociales (de los trabajadores entre sí y con la jerarquía), favorece la motivación del trabajador y su integración en la empresa, creando valores positivos y una predisposición hacia la cooperación voluntaria con los restantes miembros y grupos.

Gran parte de los autores de la Escuela de las Relaciones Humanas son psicólogos y, tal vez por eso, consideraron casi exclusivamente un aspecto específico de las organizaciones: el aspecto humano.

Maslow(33) estableció la Teoría de las Necesidades Humanas que agrupó en cinco niveles jerárquicamente ordenados(34) : fisiológicas, de seguridad, de participación y afecto, de estima, y de autorealización.

Herzberg, es uno de los "teóricos multidimensionales de la perspectiva humana"(35) .Su contribución esencial consiste en:

- . demostrar que la concepción, hasta entonces dominante, de la motivación como un "continuo escalonado" era incorrecta;
- . identificar los motivos de satisfacción e insatisfacción de los individuos en el trabajo que clasifica en "factores de higiene, de ambiente o de manutención" y "factores de motivación, de valorización o desarrollo";
- . demostrar su independencia relativa (esto es, los factores que causan la insatisfacción son diferentes e independientes de los factores que suscitan la satisfacción), con todas las consecuencias que esta distinción acarrea para la gestión del clima social de la empresa.

McGregor(36) es, según Hampton(37), " la figura más influyente, en términos del desarrollo de las implicaciones administrativas de la teoría de Maslow".

Sintetiza las concepciones existentes acerca de la naturaleza humana y de sus motivaciones, en dos teorías opuestas que tienen implicaciones profundas en la gestión: la Teoría X y la Teoría Y. (38)

Maslow, McGregor y Herzberg, estudiaron esencialmente las necesidades y motivaciones del individuo. Sin embargo, dentro de la Escuela Sociológica hay todavía una corriente que está orientada hacia el estudio de los grupos, considerados como una variable importante en el funcionamiento de la empresa . La premisa básica es que "la no consideración de las estructuras y de los procesos de grupo conduce a ignorar las fuerzas más principales y poderosas responsables del comportamiento individual y del rendimiento de la organización". (39)

Los principales representantes son G.Homans (40), C.Argyris (41) y R.Likert (42).

### *Crítica*

La principal crítica que se formula a esta escuela es que estudia las organizaciones bajo una perspectiva demasiado especializada, considerando casi exclusivamente el aspecto humano. Representa una contribución importante, pero no proporciona un enfoque integral de la gestión. Por lo que, cualquier solución de los problemas organizacionales, según esta óptica, constituye, naturalmente, una solución sesgada.

Otras críticas pueden ser dirigidas, esencialmente, hacia las interpretaciones y abusos que se han cometido en la aplicación de sus principios, sobre todo cuando han sido "mal digeridos". El crecimiento demasiado rápido de las Relaciones Humanas permitió que se instalase una cierta demagogia y superficialidad, a veces, bajo la forma de tentativas sutiles orientadas a manipular a los asalariados. Por otra parte, se llegó a creer que el florecimiento de comisiones, el intercambio cordial de puntos de vista y la cooperación amigable, constituirían la solución para construir la empresa ideal. La experiencia demostró que tales funciones "pueden prevenir los conflictos, pero no bastan para incitar a los hombres a superarse" (43)

### **3- La Escuela de los Sistemas**

- 3.1- La Escuela de los Sistemas Sociales o Movimiento Psico-Sociológico.**
- 3.2- La Escuela Cuantitativa o Movimiento Matemático.**
- 3.3- El Movimiento Empírico.**
- 3.4- La Teoría General de Sistemas.**

### **3- La Escuela de los Sistemas**

Los movimientos incluidos en esta escuela tienen una base común: el concepto de la empresa como sistema. Pese a todo, difieren entre sí en cuanto a la forma de interpretar las relaciones de la empresa con su entorno. Aunque todos ellos reconozcan que la empresa constituye un sistema abierto, en relación con su medio ambiental, por mediación de los inputs y los outputs, no todos ellos hacen un análisis de la influencia de la "ecología" (44) sobre la organización, a través de la consideración de la estructura (45) del entorno, de los procesos que ahí se producen y de la incidencia de éstos sobre el comportamiento de la organización.

La Teoría General de Sistemas que constituye la fase más evolucionada de esta escuela, procura no sólo integrar la empresa en su contexto global, multidimensional, sino también crear un lenguaje científico que permita expresar sus concepciones. De este modo, la Teoría de la Administración fue enriquecida con un instrumento teórico que permite encarar la empresa como una totalidad cuyas leyes de funcionamiento es preciso encontrar. Las dimensiones de la empresa como organización, como sistema de acción y como institución van a ser debidamente estructuradas, constituyendo tres niveles de análisis indisociables para la explicación global del sistema (conforme al desarrollo del capítulo II).

#### **3.1- La Escuela de los Sistemas Sociales o Movimiento Psico-Sociológico (46)**

Esta escuela se interesa, sobre todo, por los factores psico-sociológicos relacionados con los procesos internos de decisión y cooperación entre los actores sociales (47); también con los fundamentos institucionales de la autoridad, la influencia de la organización informal y la

defensa de la integridad de la organización, mediante la regulación de los conflictos.

Las principales figuras de esta escuela son Ch. Barnard, considerado como "padre espiritual" del movimiento, Simon y Cyert & March.

Aunque Barnard haya publicado su libro en el año 1938 (48), sus concepciones son ampliamente compartidas (49). Barnard elabora la "Teoría General del Comportamiento Cooperativo" en las organizaciones. Considera la organización como un sistema cooperativo, constituido por personas capaces de comunicarse entre si y que colaboran en la realización de un fin común. La eficacia de este sistema dependería :

- desde el punto de vista externo, de la pertinencia de ese fin con relación a la situación total del entorno.
- desde el punto de vista interno, de la voluntad de sus miembros de contribuir a la realización del fin en común.

Intenta también abordar la problemática de fondo común a todas las organizaciones - la de los procesos de coordinación y decisión - que hasta ese punto no había sido tratada ni por las obras de gestión, ni por los estudiosos de otras ciencias sociales.

Las concepciones de Barnard contituyeron la base del trabajo de Simon (50) cuya principal contribución es la "Teoría de la Racionalidad Limitada" de la decisión humana.(51)

Según Simon, el espíritu humano es incapaz de decidir de una forma perfectamente racional y, por consiguiente, elegir "la mejor" decisión. Y ello, por dos razones. En primer lugar, el individuo es incapaz de considerar en una decisión todas las informaciones relacionadas con las alternativas posibles y sus consecuencias - por falta de capacidad y por falta de tiempo. En segundo lugar, la objetividad de los decisores también está limitada, es decir , está influenciada por sus valores personales y hábitos inconscientes que van a sesgar sus percepciones y condicionar sus preferencias. De este modo, las decisiones están en función no sólo de criterios más o menos racionales, sino también de



motivaciones personales de los decisores y de sus percepciones sobre las diversas situaciones. En virtud de la complejidad del mundo que nos rodea, las decisiones acertadas exigen informaciones cada vez más numerosas y complejas e implican más elecciones de las que podemos procesar.

Son consecuencia de esta "limitación de la capacidad cognitiva":

- el fenómeno de la organización en que el hombre procura la aditividad y la sinergia de las capacidades individuales, como forma de conseguir un poder cognitivo global, suficiente para hacer frente a la complejidad de su entorno y absorber una parte de la incertidumbre que lo caracteriza. Simon concibe la organización como una estructura de decisores, colocados en todos los niveles de la organización e influenciados a través de una adecuada red de comunicaciones. A medida que se sube en la jerarquía, las actividades a desarrollar consisten cada vez más en tomar decisiones y cada vez menos en tareas de ejecución. La coordinación puede ser descrita como un medio de asegurar que cada uno tenga la información suficiente y adecuada al nivel en que se sitúa.
- Una mayor eficacia de los sistemas descentralizados, con respecto a los centralizados, cuando el número de factores a considerar es tal que, en último caso, se hace imposible una visión de conjunto.
- La sustitución de una elección racional, inaccesible, por una elección satisfactoria, decidida en base a los datos fragmentarios que poseemos, esto es, según un "modelo simplificado" de las alternativas disponibles.
- La explicitación de los fines generales (que no son suficientemente operativos), a través de objetivos intermedios.

Aunque tomando como base una concepción sistémica de la organización, el modelo propuesto por la Escuela de los Sistemas

Sociales es, todavía, demasiado limitado y limitativo para explicar el funcionamiento de la empresa.

Parte de los siguientes principios:

- 1º Que el proceso de decisión es el proceso clave de toda actividad organizativa y determina las características de los restantes procesos;
- 2º Que es posible construir una teoría unificada de las decisiones dentro de la empresa, a partir de la identificación de las variables significativas que afectan a las decisiones de los individuos;
- 3º Que esta teoría de las decisiones proporciona la base para una teoría general de la conducta de la empresa. De este modo, dicha conducta sería explicada, casi exclusivamente, como función de variables endógenas, relacionadas con los individuos que toman decisiones. En opinión de Simon, "la mejor manera de conseguir una visión profunda de la estructura y funcionamiento de la organización es analizar la forma en que las decisiones y comportamientos de los individuos están influenciados dentro de la organización y por la organización" (52).

Este "cierre" de la organización sobre sí misma nos conduce a un modelo de tipo "caja negra", según el cual las relaciones de la organización con el mundo exterior están resumidas, casi exclusivamente, al intercambio de inputs e outputs, entendidos éstos en el sentido limitado de factores de producción y productos/servicios, respectivamente.

Semejante enfoque parece haber sido retomado por un cierto concepto de "dinámica de sistemas" (53). La premisa básica es que el comportamiento y evolución de los sistemas sociales están determinados por las fuerzas que se generan en su interior, como producto de las interacciones de sus elementos constitutivos. El inconveniente de esta simplificación es que consigue "abstraer" la empresa de su entorno y, por consiguiente, no considera las influencias

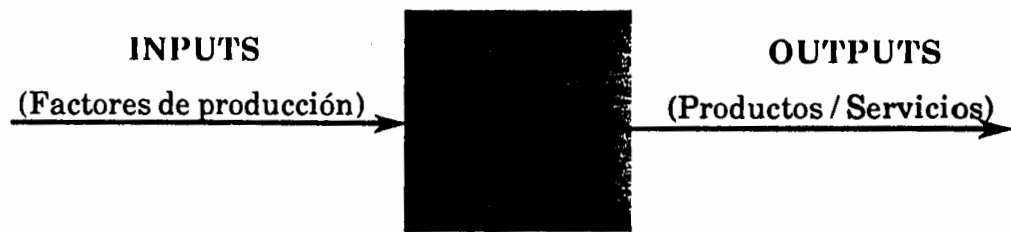


Fig. 1.1 - Modelo de "caja negra"

recíprocas (las cuales, como veremos, son elementos indisolubles de la explicación del comportamiento de la empresa).

### *Crítica*

Esta escuela tiene un contenido marcadamente sociológico. Su principal contribución a la Teoría de la Administración reside en el hecho de introducir "el poder de la comprensión sociológica"(54) con que se identificó y analizó la naturaleza de las relaciones entre individuos y grupos, y su comportamiento en la empresa, considerada como un sistema social.

Pese a todo, según B.Klikberg (55), "la legitimidad de sus hipótesis fundamentales puede ser discutible", dado que, por falta de contrastación con la realidad ("la contribución empírica es muy débil), las hipótesis son frecuentemente deducidas a través de recursos lógicos que tienen su base en la introspección o en los análisis de casos particulares.

Los principales puntos débiles del modelo se revelan sobre todo a dos niveles:

- a) Al nivel "ecológico". Considerando la empresa como un sistema predominantemente cerrado, inclinado sobre su identidad, necesidades y finalidades propias, se abstrae de la consideración del entorno -lo que, naturalmente, provoca distorsiones, particularmen-

te en lo que respecta al proceso de decisión, como veremos seguidamente.

- b) Al nivel del proceso de decisión. Por su naturaleza, la decisión en la empresa es una conducta social. Las decisiones reflejan no sólo las preferencias del decisor, sino toda una serie de factores exteriores al individuo que desempeñan un papel determinante en la decisión final. La consideración de los procesos de influencia nos llevaría a reconocer que el contexto tiene una doble influencia sobre la organización: directamente, por presiones inteorganizacionales; indirectamente a través de su acción sobre los participantes que, al actuar como "personas totales", reflejan en su comportamiento la influencia del contexto sobre su personalidad.

### **3.2- La Escuela Cuantitativa o Movimiento Matemático**

Tal como la Escuela de los Sistemas Sociales, la Escuela Cuantitativa toma como problema central el proceso de decisión en la empresa.

El origen de este movimiento, o por lo menos el impulso principal para su desarrollo, se sitúa en el agudizamiento de los problemas de la administración de recursos durante la 2ª Guerra Mundial (56). El éxito conseguido en los problemas de la guerra ha estimulado su aplicación a otras organizaciones y a la empresa, en particular.

La Escuela Cuantitativa pretende constituir un enfoque científico moderno de los problemas complejos que se presentan en la gestión de las organizaciones. Parte del principio de que la gestión está caracterizada por una sucesión de procesos de decisión, en torno a los cuales "gravitan" todos los restantes aspectos. Considerando que la gestión y la decisión son procesos lógicos, intenta expresar estos procesos, en términos de símbolos y relaciones matemáticas.

La constitución de equipos interdisciplinarios es su característica más sobresaliente, procurando reunir todas las disciplinas que hacen

llamamiento a la matemática como instrumento para la resolución de los problemas cuantitativos (I.O., Estadística, Teoría de la Decisión, Econometría, Contabilidad y Economía de la Empresa,...).

Preconiza una perspectiva matemática de la gestión, en base a la elaboración (y simulación) de modelos que permitan la toma de "decisiones inteligentes" sobre la mejor utilización de los hombres, equipos, materias y dinero. Considerando los objetivos, restricciones, funciones de utilidad de los decisores, e incorporando factores como el azar y el riesgo, estos modelos tienen como finalidad ayudar a los gestores a definir los objetivos, políticas y acciones más convenientes, ya que los resultados y previsiones facilitados por los modelos proporcionan las bases para comparar las alternativas de decisión.

En síntesis, se puede resumir la metodología en las siguientes fases (57):

- Formulación del problema;
- Construcción del modelo matemático que representa el sistema en estudio y expresa la eficacia del sistema en función de un conjunto de variables, algunas de las cuales pueden ser controladas por los decisores;
- Determinación de la solución del modelo, es decir, de los valores de las variables controlables que maximizan la eficacia del sistema;
- Testar el modelo y la solución obtenida, comparando las soluciones facilitadas por el modelo con la realidad;
- Establecer formas de control sobre las soluciones, es decir, desarrollar instrumentos que permitan identificar los cambios significativos ocurridos en las variables y en sus relaciones y determinar los efectos de esas alteraciones sobre la solución;
- Implantar la solución.

### *Crítica*

La principal crítica es que la Escuela Cuantitativa no constituye una verdadera teoría de la empresa.

Algunos teóricos del Movimiento Matemático argumentan que, al estudiar el proceso de decisión en la empresa, son llevados a considerar todo el campo de la gestión, incluyendo la consideración del entorno, y que, de ese modo, la teoría de la decisión se convierte en una visión amplia de la empresa como un sistema social. Ahora bien, dado que su análisis permanece restringido a los dominios totalmente formalizables, marginando, por lo tanto, aspectos esenciales de la vida de la empresa que "resisten" a la cuantificación, la opinión corriente es que la Escuela Cuantitativa sobrevalora las posibilidades de los instrumentos matemáticos. Realiza más bien una síntesis y perfeccionamiento de la instrumentación que una verdadera "apertura" de la empresa.

A pesar de cuanto acabamos de decir, la contribución de la Escuela Cuantitativa es extremadamente importante para la gestión, sobre todo en el campo de la "organización del pensamiento". Algunos tópicos, extraídos de Koontz (58), ilustran la importancia de esa contribución:

- Se hace más clara la visión de la gestión como un sistema de relaciones lógicas;
- Su metodología lógica, desarrollada durante años de aplicación científica, facilita un poderoso instrumento para simplificar fenómenos complejos y proporciona a los gestores los medios para ver los problemas de forma más clara;
- Estimula la definición de objetivos y medidas de eficacia, y permite reorganizar las fuentes de información.

### **3.3- El Movimiento Empírico**

Los principales representantes son A.P.Sloan Jr, Ernest Dale, A. Chandler, O.Gelinier, I. Ansoff y P. Drucker -considerándose a los dos últimos como los líderes del movimiento.

Se trata de una corriente esencialmente pragmática. Surge como reacción en contra del exceso de formalismo de los movimientos Psico-Sociológico y Matemático. Al volver la Teoría de la Administración prácticamente inaccesible a la mayoría de los dirigentes, estos movimientos conducían a la separación entre la teoría y la práctica y, por consiguiente, reducían el valor operativo de las construcciones científicas.

Aprovechando las contribuciones relevantes de las Escuelas de las Relaciones Humanas y de los Sistemas Sociales, en cuanto a la importancia del factor humano en la empresa, retoma el enfoque empírico de la Escuela Clásica e intenta realizar, fundamentalmente, dos objetivos: primero, restaurar la independencia de la Teoría de la Administración con respecto a las disciplinas conexas (Psicología, Sociología, Matemática, I.O.,....); segundo, estrechar los lazos entre la teoría y la práctica, basando sus principios en las situaciones vividas en la gestión de las empresas.

Los principios fundamentales en los que se basan sus desarrollos son los siguientes:

- Obtención de lucros. Aunque el lucro no constituya la finalidad única de la empresa, es necesario a la supervivencia de ella y del personal a su servicio;
- Descentralización de las decisiones: cada decisión debe ser tomada al nivel más bajo compatible con la recogida de la información necesaria y utilizable;

- Dirección Participativa por Objetivos: división de la empresa en centros autónomos, dotados de capacidad de decisión y responsables de la realización de objetivos establecidos por vía de negociación;
- Control por excepción, coherente con la autonomía de las unidades descentralizadas;
- Motivación por la competitividad (59).

Uno de los méritos del Movimiento Empírico es el de adoptar una concepción "avanzada" de la motivación del hombre en el trabajo. Mientras que los clásicos consideraron exclusivamente las necesidades fisiológicas y de seguridad, y la Escuela de las Relaciones Humanas acentuaba las necesidades de integración en el grupo y de cooperación, el Movimiento Empírico insiste en las necesidades "positivas" (60) como factor motivacional, es decir, aquellas que incitan al trabajador a mejorar sus resultados y a aumentar el campo de su responsabilidad.

Un cierto número de técnicas con resultados "probados" se aconsejan a los dirigentes que quieran poner en práctica una motivación eficaz:

- Participación del trabajador en la definición de las actividades en que está implicado;
- Participación en la definición de los objetivos y utilización de estos para evaluar el mérito individual;
- Promoción en base a los resultados obtenidos.

La Dirección Participativa por Objetivos (D.P.P.O.) cuya filosofía fue introducida por P. Drucker (a pesar de que este autor no ha escrito ningún libro sobre Gestión por Objetivos (61)) representa una contribución importante de la Escuela Empírica a la gestión de las organizaciones. Constituye "un sistema de gestión" (62) que pone en práctica, de una forma integrada, la gran mayoría de los principios y técnicas que propone este movimiento.



El interés principal del Movimiento Empírico está precisamente en su contribución a la difusión de nociones originales. Entre estas nociones se encuentran algunas a las que hemos mencionado: D.P.P.O., ambición y motivación hacia el trabajo, control por los resultados, etc.

La crítica principal de que ha sido objeto se centra en el hecho de que la exaltación de la ambición personal (a pesar de que se intente conjugar con el espíritu de grupo) puede perjudicar la cooperación de los individuos y grupos dentro de la empresa.

### 3.4 - La Teoría General de Sistemas

#### 3.4.1) *Aspectos teóricos generales de la Teoría General de Sistemas*

Los primeros desarrollos de la Teoría General de Sistemas se originaron fuera de las preocupaciones de la gestión organizacional. "Entre los científicos precursores de la Teoría General de Sistemas, abundan los que se dedican a las ciencias biológicas"(63). Se reconoce a Bertalanffy (64) como el gran impulsor del movimiento sistémico. Su obra constituyó la primera sistematización teórica de la Teoría de Sistemas.

Los factores que determinaron la necesidad de una teoría general pueden ser resumidos de las siguientes observaciones que se relacionan entre sí:

- Por razones que serán atribuibles a las limitaciones de nuestra capacidad cognitiva, los fenómenos reales se vienen tratando según una variedad considerable de perspectivas. Cada una de ellas está ligada, con mayor o menor fuerza, a una u otra disciplina. Este procedimiento es específico de las "Teorías Asociacionistas" (en oposición a la "Teoría Holística") que pretenden estudiar un fenómeno "en base a un proceso de disección", es decir, de descom-

posición de ello en sus elementos constitutivos, al objeto de proceder a su cómodo análisis y procurando, en una fase posterior, definir el fenómeno por agregación de sus componentes.

- A pesar de todo, cualquier fenómeno real es complejo por naturaleza. Forma un "todo" que está constituido por partes interdependientes. "Las relaciones que reúnen las partes (entre sí) tienen tanta importancia sobre el comportamiento del todo, como su propia composición" (65).
- La comprensión del funcionamiento separado de varios elementos no es suficiente para aprehender el funcionamiento del todo que esos elementos conforman. Además, las diferentes partes sólo cobran su verdadero sentido cuando se integran en el todo al que pertenecen y éste, a su vez, cuando se integra en un conjunto más amplio del cual forma parte: su entorno.

Constatada la existencia de una discordancia entre la forma dispersa de los conocimientos (multidisciplinariedad) y la unidad requerida para un proceso de conceptualización eficaz, surgió la necesidad de una nueva teoría que constituyera un enfoque interdisciplinario, resultante de la "conjunción de diferentes contribuciones científicas relativas a campos diversos de estudio" (66).

Tomando como base la existencia de correspondencias entre las diversas disciplinas - correspondencias que no son simples semejanzas, sino que revelan "isomorfismos fundamentales" que se explican por el hecho de que los fenómenos estudiados constituyen auténticos sistemas- y también la distinción de lo que es común a las diversas disciplinas, de lo que es específico de cada una de ellas, los investigadores vienen desarrollando la Teoría General de Sistemas. Su objetivo es formular principios generales que sean válidos para todos los sistemas y elaborar un conjunto coherente de conceptos, aplicables a todas las áreas del saber. Por esta razón, Boulding ha afirmado que la teoría de sistemas constituye "la estructura o esqueleto de la ciencia" (67).

La Teoría General de Sistemas tiene por objeto el estudio de los sistemas. A saber, de cada sistema en sí, conceptualizado como un conjunto (evolutivo) (68) de elementos, en interacción dinámica, organizados y orientados hacia la realización de uno o varios objetivos (69) y de las relaciones del sistema con su entorno (70).

El estudio de las interacciones del sistema con su entorno constituye un campo privilegiado del análisis sistémico. Para la Teoría General de Sistemas, "sistema" y "entorno" son dos nociones íntimamente ligadas, dado que la definición de una de ellas implica, necesariamente, la precisión de la otra. Es decir, " la autoorganización precisa del entorno para constituirse" (71).

- El entorno es el conjunto de los elementos exteriores al sistema, es decir, aquellos elementos que, por una parte, escapan "casi por completo" (72) a la influencia del sistema, y por otra parte, determinan, en gran medida, el comportamiento de ello.
- El sistema se distingue del entorno que lo integra, gracias a sus fronteras y a sus objetivos específicos. Conviene reseñar, naturalmente, que nos estamos desenvolviendo en el marco de las organizaciones, habida cuenta que los objetivos son componentes específicos de este tipo de sistemas.

#### 3.4.2) *La introducción de la Teoría General de Sistemas en la Gestión.*

La introducción de la Teoría General de Sistemas en la gestión empresarial se inicia por un autor relevante: K. Boulding (73).

El concepto de empresa y su administración venían sufriendo una extensión progresiva, bajo la influencia de diversas escuelas. Administrar una empresa ha pasado a exigir la consideración simultánea de una diversidad creciente de aspectos en interacción que

deben ser integrados en las decisiones: económicos, técnicos, sociales y políticos.

El gran número de factores a considerar hace intervenir disciplinas muy diversas: economía, tecnología, organización, psico-sociología, matemáticas, ...

La influencia del entorno en el desarrollo de la empresa se acentúa y las relaciones empresa-entorno se vuelven estratégicas. Las cuestiones relacionadas con los productos, los mercados, las tecnologías y los factores humanos y sociales (74), se convierten en determinantes de la supervivencia de la empresa. En lo que respecta a los problemas humanos y sociales, los cambios en los sistemas de actitudes y valores fueron tan numerosos, tan grandes y rápidos que provocaron un verdadero "terremoto de los siete pilares básicos de la empresa", creando un contexto absolutamente nuevo que se caracteriza por los siguientes items:

- un "gap" entre generaciones, con respecto a las actitudes relativas al valor del dinero;
- creciente énfasis en la "calidad de vida";
- disminución de la tolerancia a la frustración;
- cambio en las actitudes con relación al trabajo y al ocio;
- el impacto de la educación en la "imagen de sí mismo";
- rechazo del autoritarismo y del dogmatismo;
- creciente énfasis en el pluralismo y en el individualismo (75).

La Teoría General de Sistemas en la gestión de la empresa cumple una triple función:

- 1 - Abolir las barreras que separan la ciencia de la gestión de otras ciencias de la actividad humana;

2 - Enriquecer la Teoría de la Gestión, subsanando lagunas de las escuelas anteriores;

3 - Realizar una síntesis. La Teoría General de Sistemas instaure definitivamente la perspectiva contingencial o situacional de la organización, contribuyendo al refuerzo de la concepción orgánica de la empresa que se venía desarrollando desde la Escuela de las Relaciones Humanas (76).

El enfoque de la Teoría General de Sistemas tiene más bien una naturaleza descriptiva que normativa: insiste más en el perfeccionamiento de los instrumentos de análisis y del conocimiento que en la definición de principios (77).

Para la Teoría General de Sistemas, la empresa pertenece al nivel más complejo (78) de la tipología propuesta por Boulding sobre la jerarquía de complejidad de los sistemas (79): el octavo nivel que corresponde a las "organizaciones sociales" o "sistemas multicéfalos" (80). Tiene en común con las demás organizaciones sociales el hecho de ser un sistema "abierto", adaptativo, finalizado, constituido por individuos que actúan de forma convenida, es decir, tienen una conducta también finalizada y procuran coordinar su actuación, con vista a realizar los fines, creando una estructura social, un sistema normativo, un orden social, un sistema de valores y una cultura compartida. Tiene una característica específica que la distingue: su funcionamiento, con independencia del sistema socio-político, debe orientarse por los principios de la productividad y de la economicidad (81); y, en economía de mercado, debe regirse por el "principio del lucro" o rentabilidad (82) que proporciona un criterio permanente y básico de decisión.

El hecho de que la empresa (organización social) constituya un sistema de alta complejidad, justifica que sea difícil comprender su esencia y los mecanismos sofisticados de su funcionamiento -no tanto en los aspectos "tangibles" (edificios, equipos, materias primas, tecnología, personal, información y toda la gama de flujos físicos), sino más bien en

los aspectos "intangibles" (necesidades, expectativas, procesos de liderazgo, procesos de comunicación, relaciones individuales y de grupo, satisfacciones, tensiones, conflictos, etc). Las dificultades de comprensión son agravadas por las limitaciones de nuestra capacidad cognitiva. En efecto, no percibimos la realidad tal cual es, sino según los modelos (83) que construimos de esa misma realidad y que, naturalmente, condicionan nuestras percepciones (84).

Al referirse a la empresa, Pondy y Mitroff opinan que, a pesar de que tal organización se sitúe al nivel 8 de la escala de Boulding, "nuestros modelos conceptuales (salvo raras excepciones) están establecidos a nivel 4, y los modelos formales, así como los esfuerzos en acopiar datos, se insertan en los niveles 1 y 2" (85).

De aquí deriva nuestra dificultad en caracterizar la empresa, siempre que intentamos profundizar en el concepto. La caracterizamos como un sistema abierto que se rige por criterios que le son propios (a pesar de estar condicionados por el entorno), provisto de mecanismos de retroalimentación y que tiende hacia situaciones de equilibrio dinámico, mediante procesos de diferenciación interna. Es decir, la caracterizamos al nivel del sistema 4.

La elaboración de modelos más complejos que integren la identificación y funcionamiento de los mecanismos de captación y tratamiento de información, así como la descripción de los procesos de comunicación e interacción concertada entre individuos y grupos que conducen a la creación de códigos, sistemas de valores, normas,... de una "cultura" (86) de la organización, está todavía en una fase poco desarrollada y presenta dificultades todavía mucho mayores.

Por su naturaleza genérica (sistema social) y específica (rentable), la empresa constituye un sistema abierto (87). No se puede concebir la empresa como un sistema totalmente cerrado, perfectamente autónomo y privado de intercambios con su entorno. La propia noción de frontera comprende no sólo aquello que aísla el sistema de su entorno, sino

también lo que permite la comunicación y el control del "flujo periférico" que debe circular a través de la organización.

Por otra parte, un sistema abierto nunca es totalmente abierto, so pena de que se diluya su especificidad como organización. El grado de apertura de un sistema resulta siempre de un "compromiso contingente, inestable y evolutivo entre dos tendencias antagónicas" (88):

- Mejorar su inserción social, a costa de una reducción del grado de cohesión interna.
- Preservar sus características estructurales, garantizando la cohesión de la organización, pero arriesgándose a la degradación (entropía)

Como sistema abierto, la empresa es sensible a las solicitudes y presiones externas y su evolución debe ser "sincronizada" con la de su entorno. De este modo, el análisis de la empresa no puede ser reducido al estudio de sus subsistemas y elementos internos. Por el hecho de su dimensión social, su comportamiento y el de sus subsistemas no pueden explicarse sin hacer referencia al comportamiento de su entorno y al tipo de relaciones mutuas. De ellas dependen la lógica de funcionamiento de la empresa y la propia estructuración del poder en su interior (89). En este sentido, las actividades y órganos de frontera adquieren una importancia creciente. Constituyen los "puestos avanzados" de la organización y proporcionan los vínculos esenciales entre ella y su entorno, así como las bases de su interacción. Son fundamentales para la obtención de inputs (que entran en el sistema, bien sea porque son necesarios al mismo, bien porque son impuestos por el entorno), para la colocación de los outputs, obtención de información, representación de la organización ante los agentes externos y protección de ella contra las amenazas y presiones externas

La eficacia de la organización en la gestión de las "transacciones de frontera" afecta substancialmente a su capacidad de adaptación, a la estabilidad interna, y a su desarrollo en general.

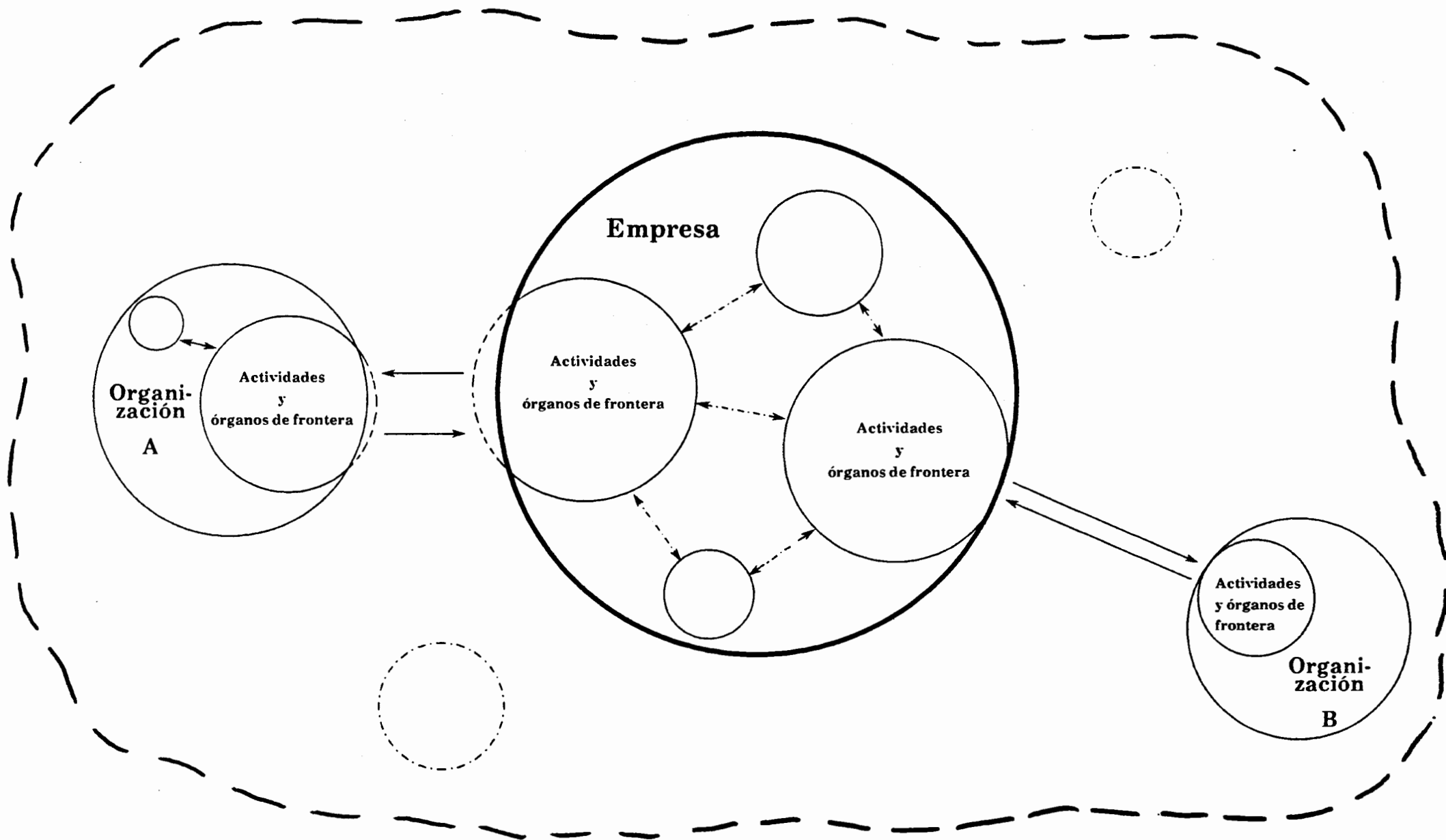


Fig. 1.2- Relaciones interorganizacionales y relaciones intraorganizacionales. Actividades y órganos de frontera.



Esta tendencia a la apertura hace que la información sobre el entorno tenga una importancia fundamental para la empresa. La información tiene la función de "representar lo real y detectar los cambios del entorno que se traducen en condicionamientos para la organización" (90). La calidad de la información determina la capacidad de acción de la empresa y las condiciones de su regulación. Como consecuencia, la empresa es llevada a privilegiar los circuitos de comunicación y los intercambios con el entorno, petrechándose de múltiples redes especializadas en la captación, tratamiento y difusión de la información.

La dirección es el órgano de la empresa que está formalmente encargado de dirigir el sistema. Contribuye a la regulación de éste, recogiendo de forma sistemática y selectiva informaciones internas (sobre las necesidades del sistema logístico (91) o de transformación) y externas (sobre el entorno), tratando esa información, evaluando su significado y elaborando las instrucciones al proceso logístico, con objeto de que su actividad se oriente o reoriente de forma adaptativa a la evolución de las circunstancias. K.J. Radford (92) establece la analogía entre la dirección de una empresa y el gobierno de un navío. El capitán que está en el puente recibe informaciones con una cierta regularidad, ya sea sobre las operaciones internas del barco, ya sea sobre el entorno. Utiliza la información interna para valorar la eficiencia y la eficacia de las operaciones y para determinar ajustes en la asignación de los recursos; utiliza la información sobre el entorno y la posición del barco, para evaluar si sigue el rumbo cierto y corregir la orientación o definir orientaciones nuevas que conduzcan a los objetivos deseados.

De este modo, la información sobre las consecuencias de la actividad pasada entra como un nuevo input del sistema (retroalimentación) y, en base a esta información, la empresa desencadena los mecanismos compensadores (correctivos o adaptativos) ajustados a la situación. Estos pueden ir desde simples adaptaciones de los medios implicados, hasta la reevaluación de los propios objetivos, según "un proceso

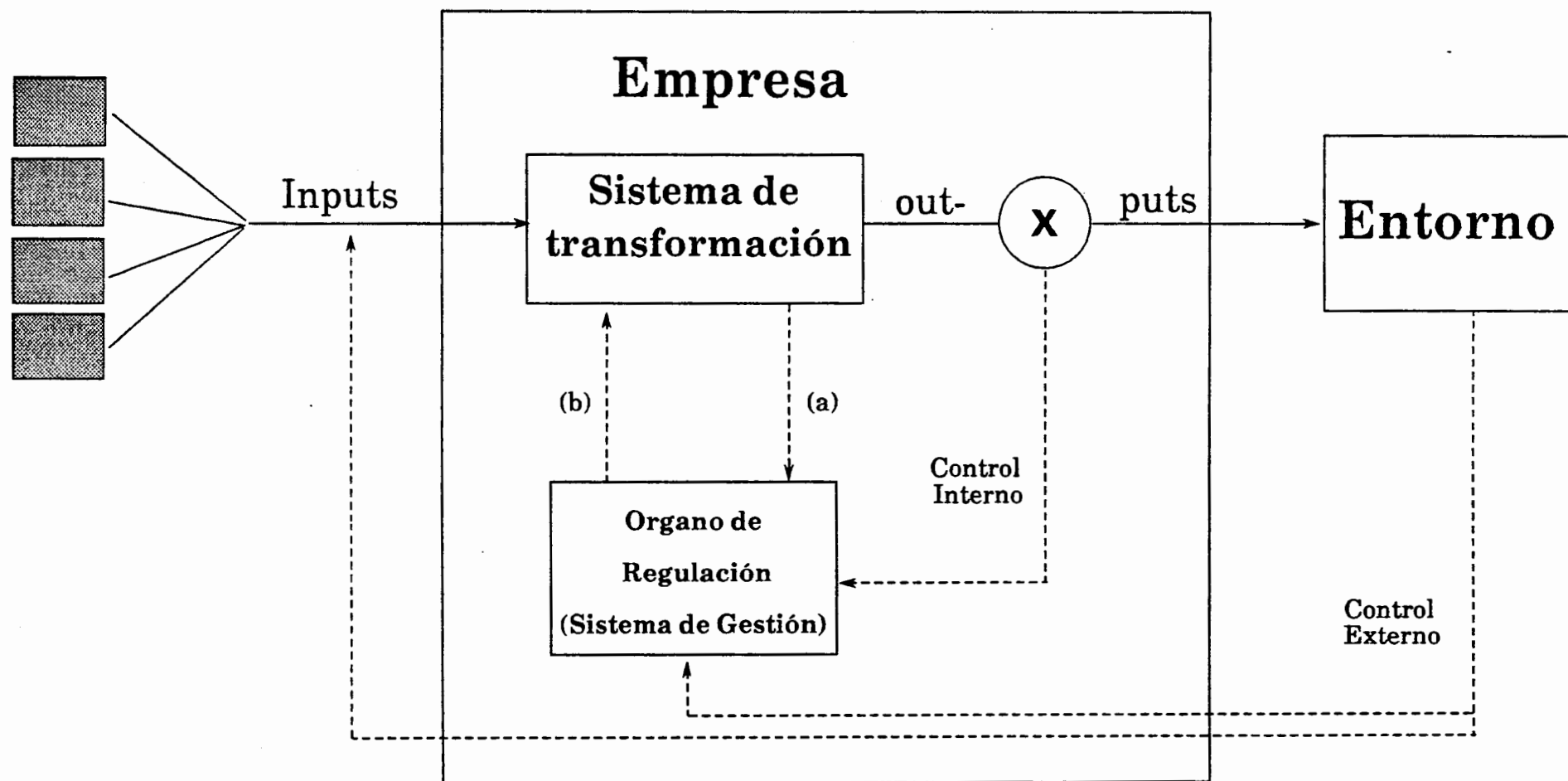
mediante el cual los efectos influyen sobre las causas" (93). Conviene señalar dos cosas importantes:

- La regulación del funcionamiento del sistema, a través de la retroalimentación es algo más que una simple corrección de las desviaciones. Es una condición de supervivencia de la organización.
- El subsistema de retroalimentación no es un órgano que se sobrepone al sistema para mejorar su eficacia: es parte integrante del sistema, forma parte de su esencia.

Ahora bien, el hecho de que exista en la empresa un órgano formalmente encargado de su regulación, no significa que la analogía del funcionamiento de la empresa con el funcionamiento de los sistemas cibernéticos tenga una total validez. Los sistemas cibernéticos son "sistemas esclavizados" (94), compuestos por funciones, relaciones, circuitos de información, que sólo pueden evolucionar dentro del conjunto limitado de situaciones inicialmente previstas por el órgano regulador. Sin embargo, las empresas están compuestas por hombres y la dimensión estratégica del comportamiento humano implica que el funcionamiento de la empresa no se corresponda estrictamente con modelos basados en una lógica propia de la automática, es decir, de los servomecanismos utilizados en la tecnología electrónica, mecánica y electromecánica. El órgano de regulación y control tiene un papel clave de orientación y coordinación pero, en realidad, es la estructura del sistema la que asegura simultáneamente la transformación y la regulación efectiva. El respeto estricto de una lógica formal que pretenda crear la impersonalidad y el aislamiento de los individuos, la delimitación rigurosa de las tareas, de las responsabilidades y de los modos de delegación de autoridad, con objeto de eliminar por completo la arbitrariedad, reprime y desperdicia un potencial humano de alta calificación. Como consecuencia, este potencial humano tenderá a desarrollarse de modo informal, al margen de las reglas establecidas y,

probablemente, en contra de esas mismas reglas y la empresa se arriesgará a una rigidez creciente y esclerotizante.

Pese a todo, desde el punto de vista conceptual (95), con el fin de facilitar el análisis, estas múltiples interacciones pueden ser "concentradas" en un órgano de regulación y control (la dirección) que define simultáneamente el sistema de gestión, tal como hacemos en la figura 1.3.



- (a) Necesidades de orientación del sistema de transformación.  
 (b) Instrucciones para orientar el proceso de transformación.

Fig. 1.3 - Funcionamiento del (Sub ) sistema de retroalimentación con distinción entre el órgano de transformación y el órgano de regulación.

## NOTAS.

- 1.- GEORGE, JR.: *The History of Management Thought*, Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, New Jersey, 1972.
- 2.- En lugar de "gestión" algunos autores utilizan la palabra "administración" y otros prefieren "dirección", dando al término "gestión" un contenido subordinado con relación a los anteriores. Así, "administración" y "dirección" estarían relacionados con la definición de los objetivos principales de la empresa y las decisiones fundamentales de naturaleza estratégica, como la definición de los productos o servicios, elección de los mercados,...; la "gestión" hablaría al respecto del proceso de elección e implantación de los medios necesarios y suficientes para alcanzar esos objetivos (formación del personal, financiación, producción,...).

El término "gestión" utilizado por nosotros no se refiere específicamente a cualquier de estas acepciones particulares. Al revés, pretende abarcar las dos al mismo tiempo. Se identifica con el concepto de "management" tal como lo definen P. DRUCKER: *Management: Task, Responsibilities, Practices*. Harper Row, N. York, 1974, p. XII- "Management es una disciplina, es decir, un cuerpo organizado de conocimientos y como tal, aplicable en cualquier parte; es también una "cultura"; o P. de WOOT: *Strategie et Management*. Dunod, París, 1974- "el management o la gestión es esencialmente un método de decisión y de acción". Y más preciso todavía, el concepto de "sistema de gestión" de P. TABATONI e P. JARNIOU: *Les systèmes de gestion: politiques et structures*. P.U.F., Paris, 1975, p. 3, "Entendemos por "sistema de gestión" un sistema de procesos de decisión que "finalizan", "organizan" y "animan" las acciones colectivas de personas o grupos que realizan las actividades que les son atribuidas en una organización".

- 3.- GEORGE, JR., C.S.: ob. cit. p.1. Esta obra intenta trazar la evolución del Pensamiento Administrativo que se presenta como un "continuum", desde la Antigüedad (Sumerios, Egipcios, Hebreos,...) hasta nuestros días.
- 4.- GEORGE, JR, C.S.: ob. cit. p. 29.

- 5.- MONTIS, J.B.: *Analyse et mesure du climat Social de l'entreprise Moderne* d'Edition, Paris, 1976, p. 15. Y también STEINER, G.A.; STEINER, J.F.: *Business, Gouvernement and Society: A Managerial Perspective*. Random House, N. York, 1980, p. 324...
- 6.- La calificación de "espontánea" es utilizada para reforzar el hecho de que la Revolución Industrial haya surgido, más como un producto de una situación histórica determinada (Revolución Agrícola, Revolución Demográfica, mejora de los transportes...) que como resultado de una voluntad política por parte del gobierno británico.
- 7.- SERRÃO, J.; *Historia Económica*.- Documento de Trabalho. Instituto Superior de Economía de Lisboa, 1973.
- 8.- SMOLAR, R.: *Signification des nouvelles formes de contrôle social dans les entreprises*. Tesis de tercer Ciclo, Univ. de París IX -Dauphine, 1979, p. 22.
- 9.- Este "poder compensador" se puede definir como la posibilidad que tiene el obrero de controlar ciertos factores relativos a su trabajo: irregularidad en la producción, pérdida de materias en tránsito y desperdicios, lentitud en la manufactura, falta de uniformidad e incertidumbre en cuanto a la calidad del producto.
- 10.- MARGLIN, S.A. Citado por DURAN LOPEZ, F.: "Las garantías del cumplimiento de la prestación laboral: el poder disciplinario y responsabilidad contractual del trabajador". En *Revista de Política Social*, 1979, p. 5-62 (pag. 8).
- 11.- POULANTZAS, N.: *Les classes Sociales*. Texto policopiado número 3 B de Introdução ao Estudo das Ciências Sociais, Instituto Superior de Economía de Lisboa, 1972/73, p. 23.
- 12.- POULANTZAS, N.: Ob. cit., p. 24.
- 13.- Sólo después de la 1ª Gran Guerra Mundial, se realizan alteraciones importantes. Bajo la presión de los sindicatos y de una opinión pública sensibilizada hacia los problemas laborales, los gobiernos comenzaron a considerar el problema del trabajo como una cuestión de naturaleza pública que exigía una legislación con principios específicos. La ingerencia del Estado en las cuestiones del trabajo da lugar a la promulgación de leyes sucesivas que establecieron restricciones y obligaciones a los empresarios, con el fin de proteger a los asalariados.
- 14.- La distinción hecha entre Fábrica y Empresa es intencional y pretende reflejar una mayor complejidad de la segunda con relación a la primera. Digamos que la Fábrica constituye el embrión de la Empresa: forma parte del concepto de

Empresa, pero representa un estadio menos evolucionado. Vease a este respecto el concepto de Empresa presentado por GARCIA ECHEVARRIA, S.: *Responsabilidad Social y Balance Social de la Empresa*, Madrid, Fundación MAPFRE, 1982, p. 13-16. Hay que decir que el concepto de Empresa es un concepto jurídico-económico y el concepto de Fábrica o Explotación es un concepto esencialmente técnico. De modo que, entre un concepto jurídico-económico y un concepto técnico, hay una clara diferencia. En el concepto de Empresa como "sistema social abierto", se distinguen dos niveles: "centro de trabajo" y "empresa".

El "centro de trabajo" se caracteriza por un contenido socio-técnico. Corresponde al "sistema de factores elementales": "equipos, terrenos, mano de obra directamente implicada en el proceso productivo, productos en proceso de fabricación, materias primas y otros materiales necesarios a la realización del proceso de combinación de factores". Su actividad se desarrolla con grados de certeza muy elevados, una vez que se apoya en los programas de producción preestablecidos, en orden a satisfacer las exigencias de productividad y economicidad.

La "empresa" representa un nivel más complejo. Le corresponde un contenido socio-económico que tiene, "por definición, una dimensión más política". Se refiere, "fundamentalmente, a la capacidad de estructuración del poder y a la capacidad organizativa propiamente dicha", englobando todo el proceso de planificación (elaboración, implantación y control), habida cuenta de las condiciones de incertidumbre a las que está sometida la actividad empresarial, como consecuencia, "no sólo de las potencialidades internas, sino también de su interacción con el entorno".

El concepto de Empresa propuesto por ORTIGUEIRA BOUZADA, M.: *A Revolução Social da Empresa*, Belo Horizonte (en prensa), engloba los dos niveles mencionados: la Empresa es "un conjunto de elementos humanos y materiales inter-relacionados, orientados por un pensamiento director, componente clave de la propia esencia del sistema, y que tratan de alcanzar determinados objetivos propuestos por ese pensamiento director que rige de alguna forma el sistema".

- 15.- HAMPTON, D.R.: *Administração Contemporânea: teoria, prática e casos*. McGraw-Hill do Brasil, Lda., Rio de Janeiro, 1981, p. 8.
- 16.- GEORGE, Jr., C.S.: ob. cit., p. 87.
- 17.- Tomamos como base la clasificación propuesta por LUSSATO, B.: *Introduction critique aux théories des organisations*. Dunod, Paris, 1972, y la obra de Le

MOIGNE, J.L.: *Les systèmes de décision dans les organizations*. P.U.F., Paris, 1974.

Otros autores como, por ejemplo, HUSE, E.F.; BOWDITCH, J.L.: *El comportamiento humano en la organización*. Ed. Deusto, Bilbao, 1975; FRENCH, W.L.: *The Personnel Management Process: Human Resources Administration and Development*. Houghton Mifflin Co., Massachussets, 1982 (5. ed.); DAVIS, K.: *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. McGraw-Hill, 1981 (6. ed.); y KOONTZ, H.: "The Management Theory Jungle", in KOONTZ, H. e O' DONNELL, C.: *Managements: a Book of Readings*. McGraw-Hill, 1968 (2. ed.), p. 10-19, adoptan clasificaciones diferentes. HUSE y BOWDITCH resumen las diversas escuelas en tres perspectivas: -la "Perspectiva Estructural" de la organización (vertical) que engloba la Escuela de los Principios Universales de la dirección; la Escuela Estructuralista de Max Weber; y la Escuela de la Gestión Científica; - la "Perspectiva del Flujo de Trabajo" (horizontal), con destaque para la aplicación de los modelos matemáticos y de la Investigación Operativa a los procesos de decisión en la empresa; -la "Perspectiva Humana", con distinción de la Escuela de las Relaciones Humanas; de la Escuela del Desarrollo de las Organizaciones; y de la Escuela de los Teóricos Multidimensionales (Herzberg, Vroom, Blake e Mouton, Fiedler).

- 18.- LUSSATO, B.; ob. cit., p. 68; y DAVIS, K.: ob. cit. p. 7 y KOONTZ, H.: ob. cit., p. 13, utilizan como sinónimas las dos expresiones. FRENCH, W.: ob. cit., p. 32-33, considera el Movimiento Behaviorista como un desarrollo más avanzado de la Escuela de las Relaciones Humanas que incluye una base disciplinaria más amplia, se preocupa de problemas más amplios y cuya base de trabajo está constituida esencialmente por datos recogidos sobre el personal y los dirigentes, con preferencia a los datos obtenidos de experiencias controladas fuera del contexto de la organización.

HODGSON, R.C.: "Behavioral Sciences and Management". in KOONTZ, H. e O' DONNELL, C.: ob. cit., 1968, p. 395-402 - nota 7, p. 401- a su vez, prefiere no utilizar la designación "Escuela de las Relaciones Humanas" una vez que, en su opinión, el término "relaciones humanas" fue víctima de aplicaciones tan precipitadas y desprovistas de fundamento científico que aquellos que en los últimos años, se han interesado verdaderamente por este campo, vienen utilizando la designación "Organizational Behavior".

- 19.- "Teoría General de Sistemas es la designación más corriente por la que se conoce esta escuela. Pese a todo, GAULIN, P.; LECOMTE, Y.: *Recherche sur une théorie et une approche système appliquées aux organisations*, tesis 3. ciclo, Univ. Paris IX - Dauphine, 1980, consideran más adecuada la designación "Ciencia de los Sistemas", justificándolo con motivo de que la nueva concepción de la empresa



tiene un impacto que va más allá de la formulación teórica. La nueva teoría - "conjunto organizado de conceptos, nociones generales, obtenidos por abstracción de lo real y de la práctica" - viene asociada a la respectiva aplicación: "metodología de la utilización de los instrumentos que son los conceptos facilitados por la teoría". Conviene añadir de una vez definitiva que la teoría de sistemas no se trata específicamente de una teoría, sino de una corriente multidisciplinaria de pensamiento científico.

- 20.- TAYLOR, F.W.: *The Principles of Scientific Management*, Harper P. Bros, N. York, 1911, citado por George, Jr., C.S.: ob. cit. p.93.
- 21.- HODGSON, R.C.: ob. cit., p. 395.
- 22.- FAYOL, H.: *Administration industrielle et générale*, 1916, citado por GEORGE, JR.: ob. cit., p. 110.
- 23.- MAX WEBER: *The Theory of Social and Economic Organization*. Traducción de A.M. Henderson y T. Parsons, Oxford Univ. Press, N.York, 1947, citado por HUSE, E.F. y BOWDITCH, J.L.: ob. cit. p. 24.
- 24.- El concepto de "burocracia", conforme se deduce de la exposición, no tiene aquí el sentido despreciativo que vulgarmente le es atribuido y que está relacionado con la rigidez y el aislamiento en que funcionan determinadas organizaciones con relación a los usuarios de los servicios y a los participantes. El funcionamiento de la organización se ve afectado negativamente por la no reversibilidad de los "intercambios". Es decir, la actuación de esas organizaciones está modelada no en función de las situaciones, sino de acuerdo con una obediencia ciega a los reglamentos "impersonales", con exclusión del "juicio discrecional" o de la innovación adaptada a las circunstancias.

Además, PAYNE, R; R.; PUGH, D.S.: "Organizational Structure and Climate", in DUNNETTE, M.D. (ed.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, 1983, p. 1125-1173, hacen referencia (p. 1129) que M. Weber adoptó la designación de organizaciones "burocráticas", para distinguirlas de las organizaciones tradicionales y carismáticas.

- 25.- LUSSATO, B: ob. cit., p. 42.
- 26.- De acuerdo con las observaciones hechas al comienzo de este capítulo, deseamos señalar que las críticas a las diversas escuelas se refieren a las respectivas insuficiencias para interpretar y explicar la naturaleza y funcionamiento de las organizaciones actuales.

Parte de las inadecuaciones pueden ser explicadas por el desfase entre la realidad vivida y la percepción de esa realidad por parte de los diversos teóricos,

debido a factores varios como son las ideologías, la cultura y los sistemas de conocimientos propios de cada época, que necesariamente configuran la "lente" con que vemos las cosas. La otra parte se debe a las incesantes transformaciones sufridas por las organizaciones y sus contextos. Puede tomarse como referencia lo que más adelante diremos acerca de las organizaciones como sistemas sociales y de la evolución del entorno, desde la estabilidad hacia la turbulencia.

- 27.- A pesar de que *FRENCH, W.*: ob. cit. p. 24-25, refiere ejemplos demostrativos de que Taylor no olvidó totalmente al trabajador. También *HUSE, E.F.* y *BOWDITCH, J.L.*: ob. cit., p. 25, refieren que Taylor dió por existente una comunidad de intereses entre los trabajadores y la dirección, aunque esta preocupación fuese, en gran parte, ignorada por los "expertos de la eficacia" de los años 30 y siguientes.
- 28.- A propósito de la emergencia del concepto de estrategia de la empresa.
- 29.- La atomicidad significa: que el tamaño de cada productor se reduce, incluso negligentemente, con relación al conjunto de los competidores y de los compradores. Es la falta de vínculo entre las partes, lo que hace perdurar una situación de división perfecta entre los centros de decisión.
- 30.- Según *MAHE, H.*: *Partage du surplus et analyse politique de l'entreprise: comptes d'avantages et capacités stratégiques des parties prenantes à l'entreprise*. Tesis de Estado. Faculté de Droit et Sciences Ec. de Montpellier, p 1981, p. 218, son condiciones de existencia de un mercado de competencia perfecta: la atomicidad, la transparencia, la homogeneidad, la libertad de acceso, la fluidez de los factores, etc.
- 31.- *LUSSATO, B.*: ob. cit., p. 70.
- 32.- *HUSE, E.F.* y *BOWDITCH, J.L.*: ob. cit., p. 30, describen este "efecto de Hawthorne" como "consistiendo en el mayor rendimiento resultante del hecho de que los trabajadores se sepan observados con interés, tratados como personas importantes y sientan que sus aspiraciones son tomadas en consideración".
- 33.- *MASLOW, A.H.*: "A theory of Human Motivation", 1943, en V.H. *VROOM*; *E.R. DECI* (ed.): *Management and Motivation*, Penguin Books, Ltd, N.York, 1978 (1 ed. 1970), p. 27-41.
- 34.- La expresión "jerárquicamente ordenadas" se utiliza para significar que una necesidad sólo se convierte en motivadora, a partir del momento en que las necesidades del nivel inferior alcanzan un grado razonable de satisfacción, es decir, alcanzan un grado de satisfacción tal que "dejan de movilizar el comportamiento individual".

- 35.- HERBERG, F.: *The Motivation to Work*, Jhon Wiley Sons, N.York, 1959, citado por DAVIS, K.: ob. cit., p. 31 y 56.  
  
Otros teóricos multidimensionales, citados por HUSE, E.F. et al: ob. cit., son Blake, R.R. y Mouton, J.S.; Fiedler, F.; Lawrence, P. y Lorsch, J.
- 36.- MCGREGOR, D.: *The Human Side of the Enterprise*, McGraw-Hill, N.York, 1960, citado por HERSEY, P. y BLANCHARD, K.H.: *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice-Hall, Inc, Englewood-Cliffs, N. Jersey, 1977 (1 ed. 1969), p. 54.
- 37.- HAMPTON, D.R.: ob. cit. p. 38.
- 38.- Un resumen de las premisas básicas de ambas teorías se presenta en Anexo 1.
- 39.- HAMPTON, D.R.: ob. cit., p. 54.
- 40.- HOMANS, G.C.: *The Human Group*. Harcourt, Brace & World, N.York, 1950, citado por HERSEY, P. y al.: ob. cit., p. 58.
- 41.- ARGYRIS, C.: *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*. Irwin Dorsey Press, Homewood, 1962, citado por HERSEY, P. y al.: ob. cit., p. 60.
- 42.- LIKERT, R.: *The Human Organization: Its Management and Value*. McGraw-Hill, N.York, 1967.
- 43.- LUSSATO, B.: ob. cit., p. 70.
- 44.- "Ecología" es la expresión utilizada por MORIN, E.: L'environnement sociologique. *Direction et Gestion*, n. 3, 1978, p. 13-18.
- 45.- PEINE, P.: *Diagnostic multidimensionnel et système d'information dans la planification strategique totale de la firme*. Tesis 3. Ciclo, Univ. Paris, IX - Dauphine, 1981, p. 31, define "estructura" como el conjunto de relaciones no fortuitas que ligan las partes (de un todo) entre sí. Según MORIN, E.: Ob. cit., p. 14, "en un sistema, no son únicamente los elementos constitutivos los que cuentan, sino también la organización de esos elementos".
- 46.- Algunos autores designan esta escuela por "Escuela de la Capacidad Cognitiva" y "Teoría de la Organización". Esta última designación parece ser atribuible a conotaciones con la obra de MARCH, J.G.; SIMON, H.A.: *Organizations*. John Wiley & Sons, N.York, 1958.
- 47.- JARNIOU, P.: *L'entreprise comme système politique*. P.U.F., Paris, 1981, p. 49 y 234, define "actor social" como "toda persona o grupo de personas que actúan en cuanto participantes en un sistema social en función del estatuto y de los roles

que este les confiere (es decir, del lugar que ocupan en la estructura social y del rol formal que desempeñan).

- 48.- BARNARD, CH.: *The Functions of the Executive*. Harvard Univ. Press, Cambridge, Mass., 1938- citado por KOONTZ, H.: ob. cit., p. 14.
- 49.- Su libro ya va en la 28 edición.
- 50.- SIMON, H.A.: *El Comportamiento administrativo*. Aguilar, S.A. de Ediciones, 1972. Trad. de Lazaro Ros, A. del original "Administrative Behavior", McMillan, N.York, 1947.
- 51.- SIMON, H.A.: ob. cit., p. XLII
- 52.- SIMON, H.A.: ob. cit., p. 5. También MARCH, J.G.; SIMON, H.A.: ob. cit., p. 186-187: "Las características básicas de la estructura y de las funciones en la organización derivan de las características de los procesos humanos de resolución de problemas".
- 53.- ARACIL, J.: *Introducción a la dinámica de sistemas*, Alianza, Madrid, 1983, p. 34: "El estudio, análisis e integración de todas estas interacciones elementales (generadas en el interior del sistema) para explicar en conjunto el comportamiento global del sistema, constituyen uno de los objetivos básicos de la dinámica de sistemas".
- 54.- KOONTZ, H.: ob. cit., p. 14.
- 55.- KLIKBERG, B.: *El pensamiento organizativo: del Taylorismo a la moderna teoría de la organización. Contribución a un análisis histórico-social de la evolución de las ideas en administración*. Ed. Depalma, Buenos Aires, 1973, p. 494.
- 56.- HUSE, E.F.; BOWDITCH, J.L.: ob. cit., p. 27, hacen referencia a que uno de los primeros problemas resueltos por los expertos de la Investigación Operativa durante la Segunda Guerra Mundial, fue lo de determinar la distribución óptima de la aviación de reconocimiento de Gran-Bretaña para vigilar los convoyes de barcos alemanes, considerando los modelos y velocidades de los barcos enemigos, así como la capacidad de la aviación para cubrir un determinado espacio, en un tiempo determinado.
- 57.- HUSE, E.F.; BOWDITCH, J.L.: ob. cit., p. 28 y GEORGE, Jr., C.S.: ob. cit. p. 157-158.
- 58.- KOONTZ, H.: ob. cit., p. 15-16.
- 59.- LUSSATO, B.: ob. cit., p. 84-85.

- 60.- Toma de nuevo la teoría de Herzberg sobre la naturaleza bi-dimensional de la motivación, clasificando los factores relacionados con el trabajo en "factores de manutención" y "factores motivadores o valorizantes".
- 61.- **ODIORNE, G.S.:** *Management by Objectives*, Pitman Publishing Corporation, Belmonte, Ca., 1965, es el primer autor que escribe sobre la Dirección por Objetivos (MBO), seguido de Humble y O. Gelinier.
- 62.- Según la expresión utilizada por J. Humble, citado por **SEYNA, E.J.:** *Organizational Change in a Complex Organization: A Case Study in M.B.O.*, Tesis de doctorado, Univ. de Rochester, N.York, 1982, p. 42-43- "La DPPO es un sistema de gestión. No es una técnica, sino un modo de administrar.
- 63.- **BUENO CAMPOS, E.:** *El sistema de información en la empresa*. Fondo para la Investigación Económica y Social de la Confederación Española de Cajas de Ahorro, Madrid, 1974, p. 90.
- 64.- **BERTALANFFY, L. von:** *General Systems Theory*. George Braziller, N.York, 1968.
- 65.- **LUSSATO, B.:** ob. cit., p. 77.
- 66.- **BUENO CAMPOS, E.:** ob. cit., p. 32.
- 67.- **BOULDING, K.:** "General Systems Theory - the Skeleton of Science", *Management Science*, April 1956, p. 197-208, citado por **BUENO CAMPOS, E.:** ob. cit.; p. 34. Mientras tanto, la construcción de esta teoría general no deja de presentar algunas dificultades. Principalmente, el hecho de apelar a diversas disciplinas dificulta la síntesis de las ópticas. Algunos autores, principalmente **CROZIER, M.:** **FRIEDBERG, E.:** ob. cit, 1977, p. 212-217, consideran que es prematuro pretender establecer leyes generales, aplicables a todos los fenómenos de la misma naturaleza. En su opinión, dado el estado de nuestros conocimientos, es muy difícil establecer una teoría general de sistemas sociales. Sin rechazar la teoría existente, a la cual reconocen un cierto interés como "estimulante de la reflexión y del análisis", concluyen que también puede dar origen a "interpretaciones demasiado fáciles y no verificables", susceptibles de "desviarnos de la confrontación necesaria con los datos empíricos".
- 68.- Según **GAULIN, P. y al.:** ob. cit., p. 81, el tiempo forma parte integrante del concepto de sistema. Un sistema es un conjunto evolutivo, dinámico.
- 69.- **ORTIGUEIRA BOUZADA, M.:** *A Revolução social da Empresa*, Belo Horizonte, en prensa.

- 70.- Tal como cualquier elemento de un sistema, también un sistema sólo existe y puede ser definido por las relaciones que mantiene con los demás sistemas de su entorno. La estructura es tan importante como son los elementos en sí.
- 71.- MORIN, E: ob. cit., p. 14.
- 72.- El entorno se define, a veces, como el conjunto de elementos exteriores al sistema sobre los cuales éste no ejerce ningún tipo de influencia, a pesar de que se vea afectado por ellos. Pese a todo, en lo que respecta a las organizaciones, esta unilateralidad de relaciones debe ser cuestionada. Según ADAMS, J.S.: "Interorganizational Processes and Organization Boundary Activites". in STAW, B.M.; CUMMINGS, L.L.: *Research in Organizational Behavior: Annual series of Analytical Essays and Critical Reviews* - JAI Press, Connecticut, 1980, p. 321-355, la interdependencia entre las organizaciones es tal que cualquier organización está en continuo proceso de cambio, con origen en la propia organización o en cualquier elemento de su entorno. "La esencia de los campos turbulentos está en la presencia de procesos de regulación causal mútua... entre las organizaciones" (p. 328).

La atribución a la empresa de un poder exagerado sobre su entorno puede ser cuestionable. Pero hay que reconocer que las relaciones entre una y otro son bilaterales. Esto ocurre incluso cuando la influencia de la empresa sobre los factores de su entorno es indirecta y a largo plazo, y variable, según los factores que esa misma empresa toca, a través de sus estrategias y políticas. Esta posibilidad de actuación de la empresa sobre su entorno es la que caracteriza a la empresa como un actor social y un sistema político. Esta cuestión puede ser esclarecida, estableciendo la distinción entre "área de influencia" y "área de control" de la empresa (ver capítulo II). Por consiguiente, no hay duda de que el entorno queda fuera del área de control de la empresa, pero forma parte de su área de influencia. Ahora bien, no se puede concebir una empresa totalmente destituida de poder sobre su entorno. Si así fuese, la planificación estratégica de la empresa, por ejemplo, no pasaría de ser un simple instrumento para su adaptación pasiva, lo que no se verifica en la realidad.

- 73.- BUENO CAMPOS, E.: ob. cit., p. 90-91, hace referencia a una obra de K. BOULDING: *A Reconstruction of Economics*, John Wiley & Sons, N.York, 1950, como la primera en la cual el autor procura "centrar la posición" de la empresa en su "ecosistema", con objeto de estudiar las relaciones entre ella y su entorno.

Por otro lado, LUSSATO: ob. cit., p.95, y PONDY, L.R.; MITROFF, I.I.: "Beyond Open System Models of Organization", in STAW, B.H. (Ed): *Research in Organizational Behavior*, vol. 1, 1979, p. 5, indican como obra pionera el artículo

del mencionado K. BOULDING: *General Systems Theory - The Skeleton of Science*, con fecha de 1956.

74.- A lo largo de nuestro trabajo, surge con frecuencia la referencia a factores humanos y sociales. Deseamos llamar la atención sobre el hecho de que esta redacción es deliberada y no constituye, ni una repetición, ni un refuerzo de expresión. Esta cuestión será tratada de forma más detallada en el capítulo siguiente, a propósito del concepto de lo "social". Con todo, nos parece oportuno aclarar desde ya que:

- el término "humanos" se emplea preferentemente para designar los factores relacionados con el individuo y el comportamiento individual en la organización (necesidades, percepciones, actitudes, motivaciones, comportamientos y su interacción).
- el término "social" se refiere sobre todo a relaciones (entre individuos, grupos y organizaciones, ya sea al nivel de la sociedad global, ya sea en el interior de las propias organizaciones) y al producto de esas relaciones: crecimiento de las organizaciones, interdependencia mutua, impacto sobre la calidad de vida del ciudadano y del trabajador, condiciones de trabajo, clima social, sistemas de valores, normas, códigos, poder, conflictos, negociación,...

En lo sucesivo, para facilitar la exposición, utilizaremos la expresión "factores sociales" para designar ambos factores: sociales y humanos.

75.- WILSON I.H.: "Socio-Political Forecasting: the General Electric Experience", in TWISS, B.C. (Ed.): *Socio-Political Forecasting for Company Planning*, McMillan Press, Ltd, Londres, 1982, p. 210-238 (p. 215).

76.- Según FRENCH, W.L.: ob. cit., 1982, p. 72-73, las concepciones mecánica y orgánica de la empresa no son mutuamente excluyentes. Al contrario, constituyen "los extremos de un continuo" a lo largo del cual se sitúan las empresas. La concepción mecánica es enfocada esencialmente en las tareas. Corresponde a una visión absolutamente tradicional de la organización del trabajo y de las relaciones en el seno de la empresa, y está adaptada a entornos altamente estables. La concepción orgánica corresponde a un enfoque "orientado hacia las personas", compatible con diferentes niveles de preocupación "con las tareas", y especialmente adecuada a entornos turbulentos.

77.- LUSSATO, ob. cit., p. 98.

78.- Nos referimos a los sistemas "conocidos". Boulding considera todavía un otro nivel: el nivel 9, o nivel de los sistemas "trascendentales". La consideración de este nivel refleja, sobre todo, una actitud de prudencia (innegablemente esclarecida) del autor. En la expresión de PONDY, L.R. y MITROFF, I.I.: ob.

cit., 1979, p. 9, tal actitud se destina esencialmente a "evitar un cierre prematuro (de su tipología)" dejando abierta la posibilidad de aparición de algún nuevo nivel de sistema no imaginable".

79.- En el Anexo 2 figura una breve descripción de la tipología de los sistemas propuesta por Boulding. Esta tipología constituye una "jerarquía de complejidad", caracterizada por las siguientes propiedades:

- Dados dos niveles adyacentes en la jerarquía, el nivel superior difiere del nivel inmediatamente anterior no sólo por el grado de diversidad o de variabilidad de sus elementos característicos, sino fundamentalmente, por la aparición de nuevas propiedades que le confieren un grado más elevado de complejidad;
- Cada nivel contiene los niveles anteriores, es decir, incorpora sus propiedades.

80.- PONDY, L.R.; MITROFF, I.I.: ob. cit., 1979, p. 9.

81.- GUTENBERG, E.; *Economía de la Empresa: teoría y práctica de la gestión empresarial*. Trad. de García Echevarría, S. - Ed. Deusto, Bilbao, 1973 (1. ed. del original 1964), p. 34-44, esclarece los conceptos de productividad, economicidad y rentabilidad. Productividad es "el rendimiento de la combinación de los factores de producción y puede expresarse por la relación entre los productos resultantes y los (productos) consumidos... siempre referidos a una unidad de tiempo". Economicidad se aplica al campo técnico-organizativo del proceso de producción y está relacionada con la noción de economía de medios. Consiste en la "relación entre la situación de costes o gastos más favorable, y la situación de costes o gastos verdaderamente realizada, correspondientes a una determinada producción...".

A este respecto se refiere también SOLDEVILLA GARCIA, E.: *La gestión de la empresa pública*, Ed. Pirámide, Madrid, 1978, p. 49-54.

82.- Según GUTENBERG, E.: ob. cit., p. 39, "Rentabilidad (del capital) es la relación entre el resultado y el capital de una empresa". La rentabilidad no se confunde con la economicidad. "Son dos conceptos completamente diferenciados". Aunque ambos sean expresados en términos monetarios, la economicidad se refiere exclusivamente a una situación interna a la empresa, es decir, a su eficacia en la gestión de los costes de funcionamiento. La rentabilidad implica la confrontación con el mercado y conjuga los "juicios" de éste acerca de los productos de la empresa y del grado de economicidad con que ésta ha funcionado.

83.- Un modelo puede ser entendido como "una representación abstracta, pero simplificada, de un fenómeno real que se utiliza para aumentar nuestro entendimiento del fenómeno" -OLSEN, M.E.: *The Process of Social Organization. Power in Social Systems*. Holt, Rinehart e Winston, N.York, 1978



(2. ed.), p. 20, El modelo raramente contiene todas las características y detalles del objeto estudiado, ya que selecciona aquellos aspectos que son esenciales para la cuestión que nos interesa, omitiendo muchos otros. La ventaja principal del modelo es que posee una mayor consistencia, desde el punto de vista interno, que la propia realidad que el modelo representa.

- 84.- Acerca de la influencia condicionadora de los modelos, *FRENCH, W.L.*: ob. cit., p. 11, se refiere a su "directividad" en los siguientes términos: los modelos no dirigen nuestra atención únicamente hacia algunos fenómenos y variables. También nos alejan de otros... Y cuando un modelo se revela útil para ayudar al gestor a resolver determinados problemas que el modelo considera importantes, entonces, el hábito se enraiza: y el gestor simplemente deja de ver otros problemas".
- 85.- *PONDY, L.R.*; *MITROFF, I.I.*: ob. cit., 1979, p. 9.
- 86.- *JARNIOU, P.*: ob. cit., 1981, p. 91, define un "contenido práctico" de cultura de la organización como la resultante de las características culturales de las personas y grupos que viven en ella. La cultura de la organización comprende: "sus valores e ideologías, así como un cierto número de comportamientos, actitudes hacia los problemas que se plantean en general a la organización (riesgo, innovación, poder,...) y, por último, un lenguaje particular que se establece como modo de comunicación en esa organización". Esta cultura influencia las políticas y estrategias del sistema, sus modos de organización y, consecuentemente, sus relaciones internas, es decir, "define la racionalidad y un lenguaje dominantes" en la organización.
- 87.- Sistema abierto es un sistema con fronteras permeables. El sistema es abierto tanto desde el punto de vista interno, como desde el punto de vista externo. Como tal, existe un elevado grado de interacción de los subsistemas internos entre sí y con las partes relevantes de su entorno, y de la organización total con su contexto. Tal abertura (interacción) se manifiesta en el intercambio de una amplia variedad de inputs y outputs e incluye la intervención de mecanismos de regulación que tratan de lograr la adaptación del sistema a su entorno.

Tal como hemos señalado, la empresa pertenece al nivel 8: el nivel de las organizaciones sociales. Integra, por consiguiente, las características de los sistemas abiertos y posee, al mismo tiempo, otras características propias de los sistemas más evolucionados, así como características originales que le confieren un grado de complejidad más elevado. Pese a todo, la consideración de la empresa como sistema abierto se revela bastante útil como modelo explicativo de su funcionamiento.

88.- CHEVALLIER, J.; LOSIAK, D: *Science Administrative*. Tomo II: *Administration comme organization et systeme d'action*. Librairie Générale de Droit et Jurisprudence, Paris, 1978, p. 153. Más adelante, p. 157: "abertura y cierre son dos polos, dos tendencias entre las cuales oscilan las organizaciones en su vida cotidiana, como en su lógica de funcionamiento. Según las circunstancias y la coyuntura, son más o menos abiertas o más o menos cerradas. Aunque los efectos sean diametralmente opuestos, la fijación en uno o en otro polo tiene consecuencias igualmente terribles..."

JARNIOU, P.: ob. cit., 1981, p. 137-146 y p. 151, considera la realización de este compromiso como la gestión de las exigencias contradictorias "de la diferenciación y de la integración".

89.- Según LUSSATO, B. Ob. cit. p. 99, cualquier parte de un sistema posee propiedades de naturaleza interna, es decir, que resultan de la naturaleza de la parte, y propiedades de naturaleza externa que son función del lugar que la parte ocupa en el sistema. El comportamiento de una parte, o elemento del sistema, depende del grado de complejidad de su estructura interna con relación a la estructura externa (o estructura del sistema). El comportamiento de una parte será tanto más independiente del sistema, cuanto mayor sea el grado de complejidad relativo de su estructura interna.

90.- JARNIOU, P.: ob. cit., 1981, p. 138.

91.- Designación utilizada por ANSOFF, I.: *Business Strategy*, Penguin Books, 1977, por asociación con el dominio militar (logística, sistema logístico).

92.- RADFORD, K.J.: "Some Initial Specifications for a Strategic Information System", *Omega*, vol. 6, n. 2, 1977, p. 139-144 (p. 139).

93.- DIEZ CASTRO, L.T.: "Control cybernético y empresa". en CUERVO, A.; ORTIGUEIRA, M.; SUAREZ, A.S.: *Lecturas de introducción a la Economía de la Empresa*. Pirámide, Madrid, 1979, p. 565-574 (569). El término "retroalimentación" es importado de la Cibernética (ciencia de los mecanismos autoregulados en medios regidos por procesos de retroacción) para designar el flujo continuo de información entre el sistema, sus partes y el entorno, de modo que una parte del output del sistema va a realimentar los inputs.

94.- CROZIER, M.; FRIEDBERG, E.: ob. cit., 1977, p. 210-211.

95.- En opinión de GAULIN, P. y al.: ob. cit., 1980, aunque desde el punto de vista conceptual (modelos que construimos de los sistemas reales en base a abstracciones", considerando ciertas características no percibidas directamente, pero que están subyacentes a la constitución de los sistemas observados") sea posible distinguir entre órgano de transformación y órgano de regulación, desde

el punto de vista existencial (la realidad por la cual percibimos directamente el sistema), esta distinción no siempre es fácil y posible. "Dos órganos, distintos desde el punto de vista conceptual, pueden no ser distinguibles desde el punto de vista existencial".



## **II**

### **Empresa y Sociedad. Inserción de la empresa en la sociedad y contribución de la empresa al desarrollo económico y social.**

**Sección A.- Inserción de la empresa en la sociedad: análisis organizacional y análisis institucional.**

**Sección B.- Contribución de la empresa al desarrollo económico y social. Modificaciones del "contrato social": eficacia versus eficiencia.**

**Notas.**

## **Sección A.- Inserción de la empresa en la sociedad: análisis organizacional y análisis institucional.**

Cuando estudiamos la empresa y su modo de funcionamiento, lo hacemos en base a los modelos que construimos de esa realidad concreta. La empresa en sí no se presenta inmediatamente como un objeto de ciencia. Según P. Gaulin (1), para comprender la dinámica entre la realidad ("objeto real" empresa) y los modelos que le corresponden ("objeto construido"), hay que distinguir tres aspectos o dimensiones esenciales:

- *El aspecto conceptual:* relativo a los conceptos e ideas abstractos mediante los cuales percibimos la empresa y sus características internas. Está orientado hacia el interior del sistema y trata de explicar su funcionamiento. Constituye la base de la noción de función.
- *El aspecto funcional,* que trata de saber "para qué sirven las cosas". Se orienta hacia el exterior. Considera la empresa, no en sí misma, sino desde el punto de vista de su utilidad, es decir, de la función que ella desempeña en el amplio sistema que es la sociedad.
- *El aspecto existencial.* Respecta a la propia realidad (la empresa y sus modelos) que forma el soporte de los dos aspectos anteriores (los cuales constituyen la inserción de ella en el mundo físico o en lo abstracto).

"Real" y "modelo" constituyen dos entidades distintas, pero estrechamente relacionadas. La primera pertenece al dominio concreto; la segunda al campo abstracto. La confrontación del modelo con lo real proporciona, de forma permanente, un patrón de referencia y el control que permite juzgar su grado de adaptación.

La consideración de estas dimensiones es fundamental para la comprensión de la empresa. La empresa es una "organización", es decir, constituye un sistema sociotécnico y es un sistema de acción (2). Cumple una función (3) social y, como tal, es una "institución".

Conviene precisar que esta separación tiene un carácter metodológico: se revela útil en la práctica porque permite poner en claro ciertos tipos de procesos relativamente específicos, pero en esencia tales dimensiones son rigurosamente solidarias. Constituyen dos aspectos indisolubles de la misma realidad.

Cuando definimos la empresa como organización, la caracterizamos en términos de sus elementos constitutivos (un subsistema técnico y una estructura social concreta), de las relaciones que mantiene con el entorno, considerado como fuente de influencias sobre esta estructura social y de oportunidades y amenazas a considerar en la formulación e implantación de sus estrategias,.... y procuramos aprehender sus reglas de funcionamiento. En esta óptica, damos preferencia a los atributos que definen la autonomía de la empresa.

Cuando la consideramos como institución, enfatizamos el aspecto funcional que hace intervenir las relaciones de (inter)dependencia con la sociedad. Partiendo del principio de que existe una relación entre función y necesidad social, procuramos conocer la función de la empresa en base a las necesidades del sistema social al que pertenece. Por principio, la actuación de la empresa está sometida a los objetivos de desarrollo de la sociedad. La consecución de los fines públicos debe servir de criterio dominante (4) para legitimar la realización de los fines privados (contrato social (5)).

En el marco de una sociedad pluralista, esta inserción de la empresa en la sociedad se lleva a cabo de una forma particular. No es controlada por un órgano central que prevee y determina las formas de actuación consideradas como adecuadas. Si así sucediese, la empresa sería una

organización simplemente adaptativa y con un carácter puramente instrumental.

Es cierto que la empresa va a insertarse en un marco social ya estructurado que condiciona su capacidad de acción, en cuanto al campo y sentido de intervención. Como "agente de producción" va a participar en el aparato productivo de la sociedad y en sus proyectos de desarrollo, en condiciones de competencia o de cooperación con las restantes organizaciones del sistema social. Tendrá que tener en cuenta las necesidades sociales, expresas o latentes, a las cuales pretende dar respuesta, así como la naturaleza e influencia de los condicionamientos (6) impuestos por su entorno. Pero la empresa no se inserta en la sociedad como un "actor social" (7) pasivo. Cada empresa está dotada de un grado de autonomía específico que constituye el reflejo simultáneo de la voluntad libre de sus decisores y del poder que, en cuanto organización, detenta sobre los individuos y organizaciones de su entorno. Y cuanto mayor es el grado de autonomía, mayor será el margen de libertad en la fijación de objetivos y en la definición de sus estrategias. Dichas estrategias representan una manifestación de la autonomía de la empresa y, al mismo tiempo, traducen el deseo de ésta de reforzar esa autonomía, a través de la conquista de poder sobre el entorno. Al procurar determinar sus puntos fuertes y sus puntos débiles, aprovechar las oportunidades y protegerse de las amenazas derivadas del impacto cruzado con su entorno, y al fijar metas y los correspondientes medios para su realización, la empresa pretende no sólo reducir su dependencia frente al entorno, sino también fortalecer sus posibilidades de actuar sobre él, es decir, reforzar su poder. Las acciones que programa (diversificación, innovación en términos de productos y procesos de producción, acciones sobre el consumidor,...) y los modos de organización que adopta, se configuran como formas de ejercicio del poder social. Las variables que selecciona en el análisis que, al efecto, hace de sí misma y del entorno, la forma en que las ordena, según los respectivos grados de importancia y de manejabilidad (grado en que pueden ser controladas por la empresa), y el modo en que las integra en sus estrategias, la definen como "una unidad política" (8).

O sea, la empresa tiene capacidad para definir y poner en práctica "una visión normativa de la acción colectiva" (9), teniendo en cuenta los condicionamientos que le son impuestos.

En el ejercicio de su capacidad política, la empresa se somete a determinados condicionamientos y procura escaparse a otros, utilizando su capacidad de negociación o creando normas y prácticas nuevas que difunde en la sociedad. En este sentido, la empresa aporta una contribución significativa hacia la transformación y evolución de la sociedad y de las condiciones de su propio funcionamiento.

Esta libertad de acción de la empresa es una condición esencial del progreso social y del funcionamiento de los mecanismos de mercado. Sin embargo, tiene su reverso. Podemos apuntar desde ya dos implicaciones. Primera: aunque, si quiere permanecer viable, la empresa (por regla general) se vea obligada por las "fuerzas del mercado" a tomar decisiones acertadas (10), la libertad de que dispone también le permite tomar decisiones erróneas. Si no pudiera hacerlo, dejaría de ser libre para tomar cualquier decisión. Segunda: las soluciones "preferidas" por las fuerzas de mercado no son siempre consistentes con los objetivos sociales dominantes. Por estas razones, la actuación de la empresa puede dar origen a situaciones de conflicto con sus públicos relevantes, alejarse del "interés general", o entrar en oposición abierta con él. Estas situaciones no pueden dejar de suscitar reacciones y presiones por parte de esos mismo públicos que pretenden obtener la conformidad de las acciones de la empresa con sus intereses, y obligan frecuentemente a la intervención de los poderes públicos, para orientar la actividad de la empresa en el sentido de la satisfacción de las expectativas sociales. De este modo, la autonomía real de la empresa será siempre la resultante de una tensión entre su deseo de autonomía y la presión de la sociedad para controlarla, con objeto de garantizar que sean satisfechas las necesidades correspondientes al "bien común" (12).



En una sociedad dinámica, los cambios en los objetivos o en las preferencias de la sociedad deben determinar y determinan efectivamente (al menos a largo plazo) cambios en el comportamiento de la empresa (13), por medio de imposición directa, o bien por procesos de influencia sobre sus dirigentes, los cuales, como participantes del sistema social, adoptan y representan las nuevas necesidades y los nuevos valores (modificaciones del "contrato social"). La empresa surge entonces, no como un dato universal, permanente e inmutable, sino, como un producto de situaciones históricas concretas, instituída para realizar una función determinada al servicio de la sociedad.

Las ideas expuestas permiten verificar la afirmación hecha de que el análisis organizacional y el análisis institucional, aunque sean distintos desde el punto de vista conceptual, son indisociables y se complementan en la práctica: no se puede comprender plenamente la empresa, considerándola exclusivamente en sí misma.

De igual modo, es insuficiente considerar únicamente la función que ella realiza en la sociedad. Por una parte, la empresa sólo existe como organización, en la medida en que cumple una función específica al servicio de la sociedad. Esta función va a determinar las características de la organización y la forma como ella se relaciona con su entorno. Por otra parte, el funcionamiento de la empresa crea condicionamientos nuevos, los cuales conllevan cambios al nivel de la sociedad, y la redefinición del papel de la propia empresa dentro de ella. Este poder de la empresa para producir cambios, bien sea dentro, bien fuera de ella, define su "capacidad institucionalizante"(14).

En consecuencia, la racionalidad de la empresa debe ser ampliada para incluir, no sólo su racionalidad como sistema socio-técnico, sino también la articulación de esta racionalidad con el papel institucional de la empresa en el sistema social.

**Sección B- Contribución de la empresa al desarrollo económico y social. Modificaciones del "contrato social": eficacia versus eficiencia.**

- 1- El modelo liberal o clásico.**
- 2- El Modelo de sistema abierto o enfoque mixto de la eficacia.**

"En un mundo en el cual los recursos son cada día más escasos y el sistema de prioridades es cada vez más apremiante, el problema de la evaluación de la actividad de la empresa es una de las cuestiones cruciales de cualquier sociedad"(15). Por esta razón, hay una preocupación constante en evaluar el grado de eficiencia y el grado de eficacia de la actividad empresarial, ya que tales evaluaciones se revelan fundamentales para la asignación de recursos raros.

En lo que respecta al concepto de eficiencia de la empresa, existe una sólida base de consenso en expresarla por el ratio  $\text{outputs}/\text{inputs}$  de energía" (16). No obstante, el concepto de eficacia presenta alguna controversia. En realidad, no existe un concepto genérico que sea compartido sin ambigüedades. Como consecuencia de esta falta de claridad y de unidad a nivel teórico, resulta lógico que la determinación de la eficacia de la empresa, en la práctica, se revele aún más problemática.

La explicitación del concepto de eficacia fue propuesta por Ch.Barnard(17) quien la ha definido en términos del grado en que la organización realiza o alcanza sus objetivos.

Otros autores han propuesto ampliaciones de este concepto y también conceptos diferentes, como son los siguientes: "capacidad global del sistema para resolver sus problemas"(18), "capacidad de la organización para obtener y utilizar recursos escasos y valiosos de la forma más expedita posible, con vista a la realización de sus objetivos"(19), "la capacidad de la organización para mantenerse internamente como sistema e interaccionada de forma eficaz con su entorno", o "el grado de adecuación de las respuestas de la empresa a las preferencias de sus partícipes"(20).

R.M.Steers (21), en base al análisis de una muestra constituida por 17 estudios que pretendían medir la eficacia de empresas, llegó a la conclusión de que había poca coincidencia entre los diferentes enfoques. Las principales dimensiones utilizadas como criterios de evaluación constaban en dicho estudio con las siguientes frecuencias:

Dimensiones:	Nº de veces que cada dimensión era mencionada:
- Adaptabilidad/flexibilidad .....	10
- Productividad .....	6
- Satisfacción .....	5
- Rentabilidad .....	3

La dimensión más citada como criterio de eficacia era la "Adaptabilidad/flexibilidad", la cual representa la capacidad de la empresa para responder rápidamente a los cambios en las condiciones ambientales, como forma de evitar ser sobrepasada por los acontecimientos.

I.Ansoff(22) considera que la eficacia debe abarcar, al mismo tiempo, "el grado en que las organizaciones corresponden a las necesidades de sus partícipes" y "la eficiencia con que utilizan los recursos, con vista a la satisfacción de esas necesidades".

En nuestra opinión, aunque los principales conceptos de eficacia sean diferentes, ellos tienen una base común: suponen la necesidad de definir objetivos concretos que funcionen como patrones de referencia. En la medida en que las empresas son sistemas finalizados, se supone que debe existir, obligatoriamente, una definición de los fines previa a cualquier acción. Y dado que, en toda empresa de mediana dimensión, la definición de los fines debe ser obligatoriamente acompañada de su explicitación, a través de objetivos concretos que serán utilizados como

guías para orientar la acción, la eficacia de la empresa podrá ser medida en términos del grado en que esos objetivos son alcanzados.

Pero, puesto que no existe un acuerdo general sobre cuáles deben ser los objetivos de la empresa, nos enfrentamos con un problema metodológico: la ausencia de un modelo único para medir su eficacia. Dado que las empresas son sistemas complejos, con múltiples objetivos, la eficacia se vuelve necesariamente un concepto multifacético: la elección de los criterios a utilizar depende de la concepción que uno adopte, respecto a la cuestión de saber cuáles son los objetivos que hay que considerar. Por esta razón, Jobson(23) afirma que el desarrollo y utilización de criterios de eficacia jamás será una tarea puramente objetiva. Es más bien una decisión política que, en último término, refleja las preferencias y los valores del investigador que elige, entre las alternativas posibles, las teorías de organización y los modelos específicos que mejor se adaptan a sus ideas.

En ausencia de acuerdo sobre un concepto único de eficacia de la empresa que sea suficientemente específico como para permitir que, en base a ello, sean deducidos criterios prácticos (modelos) de evaluación, de aceptación "generalizada", nos vemos obligados a concluir que únicamente es posible presentar un concepto genérico. Eficacia de la empresa es "el grado en que la empresa está continuamente adaptada a los cambios de su entorno".

Ciertos autores presentaron la eficacia, no en términos de su adaptación efectiva a los cambios del entorno, sino como su "capacidad de adaptación". Creemos que su razonamiento contiene implícita la intención de subrayar que la eficacia no es puntual, sino que debe ser continuada. Pese a todo, la forma como el concepto está expresado, puede también inducirnos a pensar que la eficacia es únicamente el potencial de adaptación (como sugiere el término "capacidad"). Ahora bien, potencial de adaptación y adaptación efectiva no son exactamente la misma cosa y la eficacia debe significar ambas cosas al mismo

tiempo. Es decir, la empresa será eficaz, únicamente si se verifican las siguientes condiciones: las acciones alcanzan los objetivos deseados y la empresa actualiza permanentemente su capacidad para seguir alcanzando sus objetivos, o sea, se adapta continuamente a los cambios de su entorno y la eficacia es el resultado de una sucesión de acciones eficaces.

El análisis del concepto nos permite ver con claridad que ello es extremadamente importante como guía para la acción. No obstante, su grado de generalidad es tal que caben criterios prácticos de evaluación suficientemente dispares como para que unos puedan ser considerados como asociados y otros en conflicto directo. Además, este concepto genérico de la eficacia como "grado de adaptación de la empresa a los cambios de su entorno" no es independiente del que hemos referido con anterioridad, a saber, "el grado en que la empresa alcanza sus objetivos". Al contrario, el concepto de eficacia como adaptación es más amplio y contiene el segundo. Las exigencias de adaptación de la empresa a su "nuevo" entorno resultan como consecuencia de la necesidad que tiene la empresa de garantizar su supervivencia, ser viable a largo plazo. Ello supone una noción de actuación y un sistema de objetivos de la empresa que va más allá de un resultado contable satisfactorio: incluye también los intereses de los diferentes partícipes. En estas circunstancias, la gestión de la empresa es la gestión de un conjunto de intereses mucho más amplio y conflictivo de lo que se suponía en la gestión tradicional.

Por ello, el concepto de eficacia como adaptación....., repetimos, por ser demasiado genérico, no viene a eliminar las dificultades de naturaleza práctica. Los criterios de evaluación de la eficacia de la empresa siguen ligados y dependientes de los intereses, expectativas y motivaciones de los diversos grupos, internos y externos, cada uno de ellos intentando imponer y perpetuar los criterios (24) que les sean favorables -sin que haya motivos que nos lleven a esperar que alguna

vez se consiga llegar a un consenso sobre las razones que son objeto de disputa.

"Aunque los objetivos sean la cuestión más confusa y controvertida de la literatura sobre la gestión,... la eficacia de las organizaciones está íntimamente ligada al concepto de objetivo y es inseparable de él. Por este motivo, no puede evitarse la exigencia de explicitar claramente los objetivos cuando se pretende identificar y hacer operativa la eficacia de una organización"(25). No obstante, en la práctica, la evaluación de la eficacia de la empresa reflejará siempre los juicios valorativos hechos por los diversos partícipes, acerca de la forma como la empresa realiza determinados objetivos. Una vez que la empresa es una entidad autónoma, los criterios de evaluación internos tendrán siempre un lugar privilegiado -aunque hoy en día sea opinión unánime que, de cara a las nuevas realidades, deba verificarse una integración de estos criterios internos con otros criterios externos, ligados a intereses dominantes en el entorno.

Los modelos de evaluación de la eficacia (que resultan directamente de los conceptos) más utilizados en la práctica son los "modelos centrados en la realización de los objetivos". Conciben las organizaciones como sistemas racionales, orientados hacia la realización de objetivos que deben ser un número suficientemente reducido, identificables y realizables, como para tener un carácter operativo. Los objetivos de la empresa, hechos operativos en términos de resultados finales(26) deseados, constituyen patrones con los cuales son comparados los resultados de la actividad, permitiendo concluir acerca del grado de ajuste entre los resultados y los objetivos. Cuando mayor sea el grado de coincidencia de los primeros con los últimos, mayor será la eficacia.

En estos modelos, consideraremos dos categorías extremas y una categoría intermedia, de acuerdo con las premisas que cada modelo toma como base y relacionadas con el marco de referencia que adopta.

Las categorías extremas son: los modelos centrados en la propia organización que aíslan la empresa y adoptan un concepto de eficacia en términos de sistema cerrado, utilizando criterios que reflejan únicamente las preferencias de los participantes internos (con capacidad para influenciar las decisiones tomadas en la organización); y también los modelos centrados en la sociedad en la cual la empresa participa. La categoría intermedia constituye un enfoque mixto de las dos categorías anteriores: considera que la eficacia de la empresa no puede ser evaluada únicamente en base a criterios internos, proponiendo que se incluyan criterios que consideren los intereses específicos de los diferentes partícipes o constituyentes, ya que las evaluaciones que estos hacen acerca de las acciones o inacciones de la empresa pueden ser críticas para el buen funcionamiento de ésta.

- 1- En los modelos de eficacia centrados en la empresa, los criterios utilizados son generalmente deducidos en base a indicadores de eficiencia interna, como puede ser el beneficio, el ROI, ventas, etc. y también otros indicadores de naturaleza técnico-económica, como cotas de mercados, innovación,.... Sin embargo, puede ocurrir que sean incluidos indicadores de carácter social (rotación del personal, absentismo, huelgas, etc) aunque, por regla general, las informaciones proporcionadas por estos indicadores no sean tenidas muy en cuenta.
- 2- Los modelos centrados en la sociedad procuran evaluar la eficacia de la empresa, determinando su contribución a los objetivos de bienestar de la comunidad. Por lo general, consideran únicamente factores de naturaleza económica, o incluyen también ciertos factores sociales que pueden ser cuantificados con relativa facilidad.



En consonancia con su lógica propia, prefieren criterios de evaluación externos a la empresa.

Algunos autores han presentado sus propuestas, con vista a la utilización de medidas agregadas del impacto total de la empresa.

Ackoff(27) propone como indicador de la eficacia de la empresa el "Consumo Social Líquido" (distinto del beneficio), obtenido por la diferencia entre el consumo que la empresa hace posible y su propio consumo, y cuya maximización debería constituir el objetivo principal de cualquier empresa, sea pública o privada. Sin embargo, en lo que respecta a la metodología que debe ser utilizada, con vista a la obtención de este Consumo Social Líquido, la propuesta del autor no es suficientemente clara como para considerarse operativa.

Lo mismo ocurre con la propuesta de Ramanathan(28) -propuesta que el autor reconoce no tener, de momento, más que un interés puramente teórico, ya que las técnicas contables en el campo social tienen todavía un desarrollo muy incipiente. De aquí su intención de aportar una contribución con vista al lanzamiento de las bases de una verdadera Contabilidad Social de la empresa que permita determinar los costes y beneficios sociales de su actividad, incluyendo además de las transacciones de mercado, los impactos sociales de la empresa (positivos y negativos) que afectan a sus diversos públicos. De este modo, se podría determinar, al nivel de cada empresa, la diferencia entre la "contribución agregada" correspondiente y el "consumo agregado" de recursos de la sociedad -diferencia ésta que constituiría la medida del éxito real de cada empresa, en la promoción del bien común. La generalización de la Contabilidad Social podría permitir, además, la internalización progresiva de las economías y deseconomías externas y establecer la aproximación entre los criterios de decisión de la empresa y los

criterios de decisión sociales que conducen a la asignación óptima de los recursos, al nivel de la economía en general.

Tal como refiere el autor, esta propuesta no es viable de momento. Está en fase de desarrollo. Sin embargo, tiene un punto débil, no percibido por el autor y que es importante si se pretende introducir una perspectiva de rigor. Este problema (que planteará seguramente muchas dificultades en la práctica) consiste en el hecho de que en la valoración de los costes y beneficios, bien sean económicos o bien sociales, habría que trabajar en base a precios de mercado, los cuales, por regla general, constituyen "señales distorsionadas" del valor real de los bienes. Por consiguiente, las conclusiones vendrían afectadas de tales vicios. Hay que añadir, además, que el propio valor real de los bienes es, en realidad, subjetivo, ya que depende de las preferencias sociales del momento, definidas al nivel de los gobiernos. Y son previsibles las dificultades que seguramente han de verificarse cuando sea necesario distinguir, en cada momento, entre precios de mercado y precios de referencia.

Este tipo de análisis es más aplicable en la evaluación de proyectos según una óptica social que en la evaluación regular de la eficacia de una empresa. Los criterios de evaluación de proyectos según la óptica social, definidos a nivel macroeconómico, constituyen tentativas para hacer operativa la determinación de la contribución de los proyectos empresariales al bienestar de la sociedad. Hay dos tipos de criterios:

- parcelarios o primarios: cuando la contribución del proyecto es medida en términos de su grado de adherencia a objetivos sociales específicos (definidos a nivel político y, por lo general, integrados en un sistema), y determinada a precios de mercado. Estos criterios son adecuados en el análisis de proyectos de pequeña dimensión.

- globales o elaborados: aplicables a proyectos de gran dimensión "cuyo impacto en la economía trasciende el círculo de los efectos sobre la unidad operativa en la cual se realizan, haciéndose acompañar de reflejos sobre el sistema de precios y tarifas preexistentes, sobre los patrones de consumo y distribución del rendimiento, sobre la capacidad productiva de actividades arriba y abajo de la unidad que realiza el proyecto, sobre la propia tasa de actualización (social time preference rate) de la economía"(29). El impacto social del proyecto es expresado a través del Beneficio Social Líquido, determinado en base a precios de referencia, los cuales permiten "la ponderación de los diversos factores, bien sea por considerar el grado de su utilización, bien por hacer previsiones dinámicas acerca de la rareza y valor económico que una cierta orientación de la economía provoca sobre los recursos utilizables"(30).

La consideración del Beneficio Social Líquido puede ser completada con la determinación del ratio Coste-Beneficio Social, lo cual hace intervenir la tasa de actualización social (y constituye la medida análoga al ROI en el sector privado)-eficacia y eficiencia se completan mutuamente.

- 3- El enfoque mixto de la eficacia de la empresa pretende constituir un modelo de eficacia global que compatibilice el concepto de eficacia interna y la función social de la empresa. Su funcionamiento exige que sean tomados en consideración, tanto los estímulos que tienen su origen en el mercado (en cuanto subsistema particular, regulador de la actividad productiva), como aquellos estímulos que emanan de la sociedad y definen las otras dimensiones del entorno que sirven como marco de referencia a la actividad económica. La supervivencia de la empresa depende de unos y de otros porque la economía no puede ser aislada de las restantes facetas de la vida real. Por regla

general, los primeros tienen una fuerza condicionante más inmediata y prescriben reglas de acción más apremiantes; los segundos tienen una fuerza condicionante que se impone a largo plazo, pudiendo algunos de ellos ser considerados discrecionales dentro del corto plazo. En consecuencia, el modelo deberá incluir criterios internos y externos a la empresa, de naturaleza económica y no-económica (social), dándose por supuesto que la componente no-económica puede aumentar la eficacia sin perjudicar la eficiencia.

Este modelo adopta la premisa de que la empresa es una coalición de partícipes que contribuyen con sus respectivas prestaciones al desarrollo de la empresa y esperan de ella que realice sus propios intereses particulares.

Una vez que la aportación de cada partícipe es determinada por sus intereses específicos -aspiraciones individuales y estrategias de grupo- cabe a la (dirección de la) empresa garantizar la gestión de esta coalición, procurando que los fines buscados por unos y por otros sean alcanzados de forma satisfactoria, de modo que asegure la "unidad, la integración y la continuidad" necesarias a la realización de los fines de la empresa. Los criterios para la evaluación de la eficacia deben ser deducidos tomando como base, bien sean los objetivos definidos por la empresa (con vista a dar respuesta a las exigencias percibidas de su situación concreta), bien los objetivos de los restantes miembros de la coalición, aunque éstos no hayan sido incluidos en el vector de objetivos de la empresa.

El enfoque tiene sus dificultades, en la medida en que nos conduce a una multiplicidad de objetivos de referencia y, como consecuencia, a una multiplicidad de criterios de naturaleza muy diversa. Por una parte, imposibilita la definición de una medida única y global de la eficacia de la empresa, y por otra parte, hace

posible que una empresa pueda ser simultáneamente eficaz e ineficaz, de acuerdo con criterios diferentes e independientes.

De este modo, la evaluación de la eficacia de la empresa queda reducida a la posibilidad de determinar las "eficacias parciales", respecto a la realización de cada uno de los objetivos.

Dentro de un marco limitado, ya que sólo permite considerar los aspectos parciales de naturaleza económico-financiera, el modelo del VAB y la Contabilidad de Excedentes, proporcionan criterios para la sustitución del beneficio contable en la evaluación de la eficacia de la empresa. Esta sustitución, bien sea en el caso del VAB, bien en la Contabilidad de Excedentes, es ventajosa: permite determinar el excedente global (el cual también contiene el beneficio); y permite evidenciar la forma como el excedente creado es repartido entre los partícipes directamente implicados en la actividad de la empresa (empleados, propietarios, acreedores, Estado, y la propia empresa) -ventaja que la Contabilidad de Excedentes permite ampliar también a los clientes y a los proveedores. La Contabilidad de Excedentes representa un perfeccionamiento del modelo del VAB y tiene, con respecto a éste, dos grandes ventajas. Primera: según acabamos de referir, permite ampliar el análisis, considerando en el modelo los impactos de las políticas de la empresa relacionadas con sus clientes y proveedores y/o las consecuencias de las políticas de éstos respecto a la empresa. Segunda: permite obtener los datos corregidos de las variaciones del valor de la moneda.

Sintetizando, en cierto modo, lo que acabamos de exponer, consideramos que:

- existe un concepto genérico de eficacia de la empresa.
- cualquiera que sea el concepto específico de eficacia de la empresa, éste depende de la concepción que uno tenga acerca del

modo de articulación empresa-sociedad. Creemos que no se debe considerar a este efecto cualquier modelo que abstraiga, de forma voluntaria, la empresa de su inserción social. Esta concepción del papel de la empresa en la sociedad depende, a su vez, del conjunto de conocimientos disponibles en un momento dado, del sistema de valores dominantes y de las percepciones y preferencias de los decisores.

- del concepto específico de eficacia que uno adopte, resultarán los criterios de evaluación correspondientes.

Para simplificar podemos establecer que la preferencia por un concepto particular de eficacia de la empresa puede ser explicada, en función del cruzamiento de dos factores esenciales e independientes entre sí:

- el grado de claridad o ambigüedad con que se conocen los objetivos deseables para una determinada sociedad;
- el grado de conocimiento de las relaciones de causa-efecto (completo o incompleto) entre la actividad de la empresa y la realización de los objetivos de esa sociedad.

La tabla siguiente define las posiciones resultantes de la combinación de los factores mencionados, las cuales pueden ser identificadas con los tres modelos de evaluación de la eficacia que hemos descrito con anterioridad.

<div> <div>Conocimiento de las relaciones de causa-efecto</div> <div>Conocimiento de los objetivos de la sociedad</div> </div>		¿Cuál es la aportación de la empresa a los objetivos de la sociedad? Grado de conocimiento de las relaciones de causa – efecto	
		Completo (determinismo)	Incompleto (incertidumbre)
Objetivos que se pretenden alcanzar al nivel de la sociedad:  Grado de claridad de esos objetivos	Ambiguos	1- Modelo burocrático Inserción "mecánica" de la empresa en la sociedad (sociedades dirigidas de forma centralizada). 2- Favorece un enfoque externo de la eficacia – preponderancia de criterios externos. 3- Eficacia de la empresa medida según el grado de su adhesión a los objetivos de la sociedad. <div>2</div>	1- Modelo liberal o clásico. 2- Favorece la adopción de un enfoque exclusivamente interno de la eficacia de la empresa –énfasis en criterios de evaluación internos. 3- Énfasis en la eficiencia de la unidad autónoma. <div>1</div>
	Claros	<div> <div></div> <div> <i>Esta celda no existe ya que, en el caso en que los objetivos sociales sean ambiguos, no tiene sentido hablar de un conocimiento completo de cómo la empresa debe actuar para realizarlos.</i> </div> </div>	1- Modelo de sistema abierto: la empresa como sistema político. 2- Enfoque mixto de la eficacia: integración de criterios internos y externos (por lo tanto, un reajuste de la celda 1 ). 3- Posibilidad de utilización de criterios múltiples y la elección de cualquier criterio como una opción política. La empresa es asediada por una variedad de grupos interesados que utilizan criterios de evaluación diferentes, según sus necesidades específicas, pudiendo algunos de esos criterios ser incompatibles entre sí. 4- La adaptación de la empresa a su entorno como concepto genérico de eficacia. <div>3</div>

Tabla 2.1- Determinación de los modelos de eficacia de la empresa

Teniendo en cuenta el modelo de empresa que estamos analizando y el marco de referencia en que nos situamos -el funcionamiento de la empresa privada en una sociedad pluralista- consideramos que el modelo burocrático que apunta hacia una inserción mecánica de la empresa en la sociedad, es el menos realista. Su utilidad queda limitada a aplicaciones puntuales (como puede ser la mencionada evaluación de proyectos), en las cuales surge integrado en las políticas gubernamentales destinadas a orientar la actividad de las empresas, o en el caso de algunas empresas públicas, vinculadas a "contratos-programas", establecidos para la realización de objetivos de interés nacional.

Los modelos adaptados al marco de referencia mencionado son aquellos que corresponden a las celdas números 1 y 3. Consideran la empresa como una entidad autónoma, condicionada por la intervención de los poderes públicos sobre los mecanismos de encuadramiento y orientación de su actividad. Aunque coexistan en la actualidad y, con frecuencia, dando origen a consecuencias opuestas, estos modelos son el producto de circunstancias históricas concretas, las cuales determinan y justifican que se prefiera uno u otro modelo. Según una perspectiva contingencial, cualquiera de ellos podrá ser más adecuado que el otro, dependiendo de las circunstancias del momento. Sin embargo, en términos evolutivos, el modelo de sistema abierto y político y enfoque mixto en la determinación de la eficacia es el más adaptado a las condiciones generales de la actividad empresarial, no sólo en el momento presente sino también en términos prospectivos(32).



## 1- El modelo liberal o clásico

Este modelo tiene sus raíces en la doctrina del Liberalismo Económico. Toma como principal hipótesis de partida la existencia de competencia perfecta entre las unidades de producción.

Si lo colocamos en su tiempo, veremos que este modelo está perfectamente adaptado a la naturaleza de la empresa como organización autónoma. Constituye el primer modelo de eficacia que acompaña a la empresa desde su fase de arranque y tiene su punto máximo en el período posterior a la Segunda Guerra Mundial. Las razones que pueden explicar su posición de dominio como criterio de eficacia deben ser buscadas en las circunstancias históricas que se vivían entonces.

Las economías de los países implicados en el conflicto se encontraban en un estado de gran debilidad, caracterizado por una gran carencia de bienes de primera necesidad y una estructura productiva arruinada. La urgencia en mejorar el nivel de vida, a través de la satisfacción de las necesidades individuales y colectivas, hizo que el crecimiento económico fuese considerado como el objetivo prioritario de la sociedad: crecimiento incesante de la producción y del consumo, los cuales, a su vez, permitían la creación de puestos de trabajo, la absorción del paro y la reducción de las tensiones sociales. El crecimiento considerable de la producción, de la productividad, el desarrollo de nuevas tecnologías<sup>(33)</sup> y la elevación del nivel de vida, hicieron del crecimiento económico un verdadero mito político. Al nivel de la lucha política, las disputas pasaron a desarrollarse en base al PNB<sup>(34)</sup>, al rendimiento per capita, y a las correspondientes tasas de crecimiento. "Dada la creencia entonces difundida de que existía un paralelismo entre el crecimiento de la producción y el progreso social, el PNB llegó a ser tomado como el indicador del progreso social"<sup>(35)</sup>.

A primera vista, la "claridad" de objetivos al nivel de la sociedad (el PNB es el indicador agregado del bien-estar social) proporcionaría a la empresa indicaciones útiles para fijar sus propios objetivos (beneficio, ROI). Con referencia a la tabla 2.1., tal hecho podría llevarnos a la tentación de pretender deducir en base a esta situación, criterios para evaluar la eficacia de la empresa privada en términos de su contribución al objetivo de nivel macro (PNB)- adoptando, por lo tanto, una óptica externa, similar a aquellas que fueron referidas, al estudiar los modelos de eficacia centrados en la sociedad.

Este razonamiento no es correcto, en la medida en que el "contrato social" (explícito e implícito) que vincula la empresa a la sociedad proporciona a ésta puntos de referencia y criterios generales de orientación, pero no incluye programas expresamente determinados. Aunque la empresa no sea ajena al interés general, tampoco puede confundirse la empresa con la sociedad. La empresa se distingue de la sociedad por su carácter más limitado y tiende a integrarse en ella y a contribuir al interés general de una forma específica: como una institución dotada de autonomía. Los objetivos de la sociedad deben representar para la empresa metas u objetivos de orden superior: los objetivos de la sociedad y los objetivos de la empresa constituyen planos distintos que ganarán viabilidad y se reforzarán tanto más, cuanto mayor sea la coherencia recíproca. Sin embargo, aunque la realización de los objetivos de la empresa sea condición necesaria para realizar esos objetivos de orden superior, la realización de los objetivos de la sociedad sobrepasa la empresa: depende de la contribución de una infinidad de instituciones y de una profusión de interacciones que definen esta tarea como altamente problemática (conocimiento incompleto de las relaciones de causa-efecto).

Por ello, no tiene sentido pretender evaluar la eficacia de la empresa autónoma, en términos de objetivos macro, los cuales, aunque no sean totalmente ajenos a la empresa, al menos están más allá de sus "áreas

de control y de influencia" y son fijados por centros de decisión perfectamente externos.

Con independencia de las modificaciones del contrato social que determinaron el paso de la empresa de un sistema técnico o de producción hacia un sistema socio-técnico y un sistema socio-político, podemos conceptualizar la empresa en la sociedad como un proyecto de cambio, elegido como la alternativa más eficaz para realizar determinados objetivos sociales.

Conforme a la referencia hecha en las notas al capítulo anterior, proponemos que, a propósito del funcionamiento de la empresa en la sociedad, se haga la distinción entre tres niveles de influencia de la empresa sobre los acontecimientos, actividades y procesos que se desarrollan, bien sea en su interior, bien en el exterior. A los dos niveles ya mencionados, hay que añadir otro nivel que resulta de los últimos aspectos que hemos tratado en nuestra exposición. Tendremos, de este modo, según un orden decreciente de influencia (y por consecuencia, por orden creciente de incertidumbre): el "área de control" o de certidumbre; el "área de influencia" o de incertidumbre relativa; y la "zona problemática" o de incertidumbre absoluta.

- a) Área de control o de certidumbre: hace referencia al área programable que tiene relación con el ejercicio de la autonomía de la empresa en la gestión de sus recursos, con vista a la obtención de los outputs. A esta área corresponde un grado elevado de certidumbre, en cuanto a la realización de las actividades y a la obtención de los outputs programados. A este nivel, todas las contingencias deben estar previstas y bajo control, de modo que sea posible dar como cierto que "si realizamos tales actividades, obtendremos tales outputs". Su obtención es de la entera responsabilidad de la empresa.
- b) Área de influencia o de incertidumbre relativa: existe una relación causal entre la obtención de los outputs y la realización

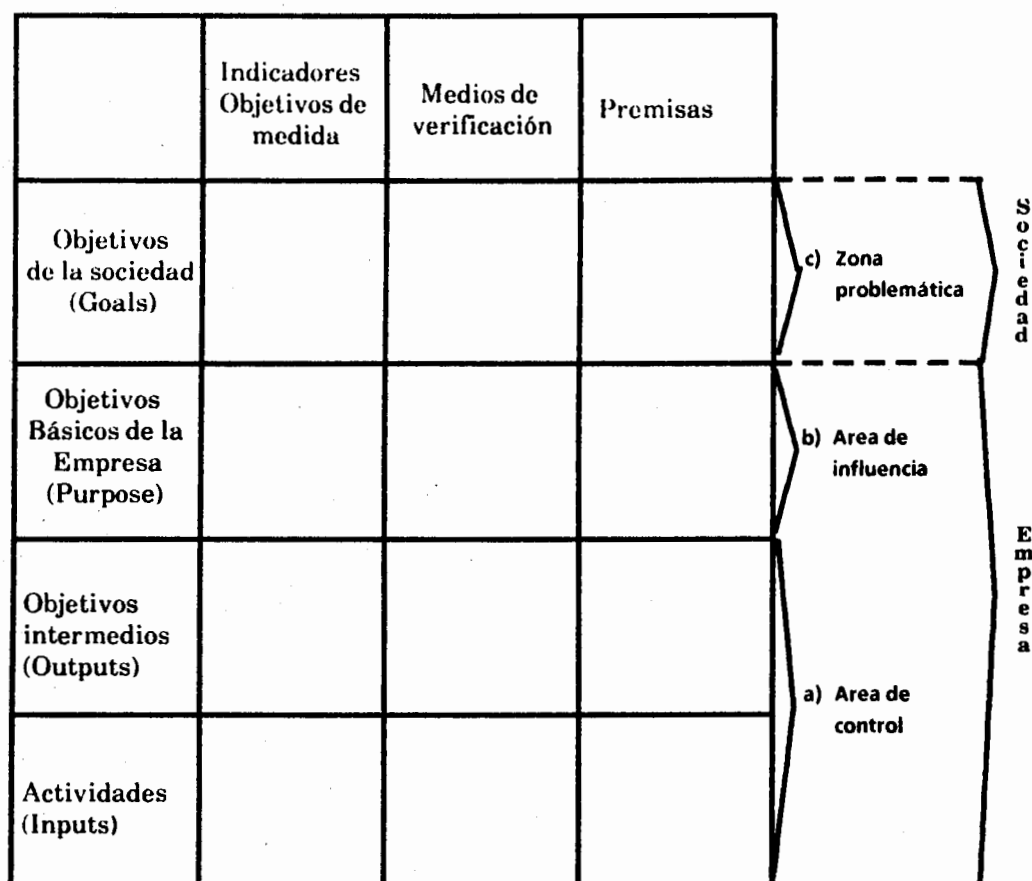


Fig. 2.1 - Areas de influencia de la empresa.

de los objetivos, pero esta relación no da lugar a ningún tipo de determinismo: no basta con que la empresa produzca para realizar beneficios . Entre ella y sus objetivos básicos, se interpone el mercado que es fuente de constreñimientos y de incertidumbres, además de una multiplicidad de instituciones y factores que tienen un impacto sobre ella y a los cuales ésta puede influenciar, pero que no están bajo su control. Por ello, la empresa debe identificar cuáles son los tipos y fuentes de incertidumbre en su entorno que tienen impacto en la realización de sus objetivos, e integrar esta información en su proceso de planificación. A estas "incertidumbres identificadas" las llamaremos "premisas".

- c) Zona problemática o zona de incertidumbre absoluta: la realización de los objetivos de la empresa debe estar orientada hacia la realización de los objetivos de la sociedad -no podemos comprender un sistema, sin que se hayan especificado las relaciones que éste mantiene con el sistema más amplio- pero la realización de los objetivos de la sociedad está fuera del alcance de la empresa (conocimiento incompleto de las relaciones de causa-efecto).

Pese a todo ello, en el momento en que nos situamos y en el modelo que le corresponde, la contribución de la empresa a la realización de los objetivos de la sociedad está implícita en los criterios de evaluación que son propios de la misma empresa. Especificando: si el PNB no puede ser considerado como término válido de comparación, para evaluar la eficacia de la empresa privada, sí que tiene un carácter bastante significativo. Primero, hace claros los objetivos de la sociedad: utilización óptima de los recursos económicos, con vista a la satisfacción de las necesidades, predominantemente materiales, de los individuos. Segundo, supone que el funcionamiento de los mecanismos de mercado (cuyas informaciones pertinentes están sintetizadas en los precios de los bienes) define la utilización óptima de esos recursos y garantiza la realización óptima del bienestar general; y que ambas están resumidas en los beneficios, los cuales, en esta fase, son "ideológicamente" asimilados al excedente creado por la empresa, en consecuencia de la relación íntima de dichos beneficios con las potencialidades de crecimiento y de competitividad que son condiciones básicas de la solidez de la empresa y del sistema económico.

El contrato social está claro y proporciona criterios seguros: no es justo comparar los resultados de la empresa con los objetivos de la sociedad. Sin embargo, está implícito que esta comparación puede ser sustituida por la eficiencia de la empresa, que, en este caso, proporciona al nivel macro un criterio más claro que la eficacia. Es decir, para la sociedad, la eficiencia de la empresa traduce su eficacia (con independencia del concepto de eficacia interna).

En base a este principio, existe una delegación casi total de la sociedad en la empresa, para que ésta actúe según criterios que son exclusivamente de su propio interés.

Las principales hipótesis de este modelo son las siguientes: el estatismo de las condiciones ambientales, conocimiento perfecto de los parámetros de las decisiones, dependencia respecto al mercado, unidad de decisión y unicidad de criterio. La empresa es considerada como una unidad abstracta e identificada con un único decisor. Funciona en una posición de dependencia del mercado, relativamente estable y sobre el cual la empresa tiene una influencia despreciable. Los dirigentes de las empresas actúan de una forma perfectamente racional, es decir, con conocimiento perfecto de todas las alternativas y sus respectivas consecuencias, y toman sus decisiones según un criterio único: la maximización del beneficio. Una vez que la empresa tiene garantizada la venta de sus productos en el mercado, los dirigentes no tienen por qué preocuparse con preparar acciones destinadas a influenciar su entorno (predominancia de la óptica de producción). Según Ansoff(36), las únicas preocupaciones de los directivos son las de conseguir la eficiencia máxima, mejorando la organización interna y aumentando la productividad de los diversos órganos de la empresa. Los problemas de motivación (animación) se resumían en la adaptación de la política de salarios a las condiciones de producción y la finalización de la acción colectiva estaba garantizada por formas autoritarias de mando, apoyadas en poderes disciplinarios inapelables (y en técnicas de gestión limitadas a la elaboración de manuales de procedimientos y al control financiero en base a presupuestos de corto plazo).

El carácter apremiante de los problemas económicos (los cuales constituían las prioridades sociales de aquel tiempo) tiene lugar en un "clima social" particular.

Se reconoce que la recuperación económica es tarea que cabe a todos, y se entiende que ella debe ser realizada dentro de una "cultura individualista" (con sospecha hacia la sociedad y al gobierno, y alimento del interés propio); que apela a la motivación e iniciativa individuales en la búsqueda de oportunidades que, al ser rentables, benefician a la sociedad. En el ejercicio de su libertad de iniciativa, el empresario - promotor de actividades creadoras de riqueza- analiza el mercado, con vista a detectar áreas de insatisfacción cuantitativa y cualitativa; identifica oportunidades de inversión (aplicaciones productivas de recursos humanos y materiales); invierte, asumiendo riesgos y dirige. De este modo, crea empleos, ingresos, bienes y servicios, beneficios y condiciones necesarias para estimular el crecimiento económico y promocionar el bienestar de la sociedad.

Se reconoce que la creación de la empresa privada no tiene obligatoriamente en su origen la intención deliberada de contribuir al bienestar de la sociedad(37). El fin inmediato que pretende consiste, por regla general, en la mejora del bienestar de sus promotores. No obstante, el bienestar de la sociedad se verificará cuando las empresas tengan éxito, y cuando el output producido corresponda a la satisfacción de una necesidad real y a precios que, al ser competitivos, permitan la viabilidad de la empresa. Así, queda garantizado que la aplicación de los recursos sociales escasos se ha hecho de forma productiva. Es por reconocer en la empresa un instrumento del progreso colectivo por lo que la sociedad atribuye a aquella el estatuto de persona jurídica y la dota con determinados privilegios(38) legales: autorización para desarrollar su actividad, definición del contenido y extensión de su responsabilidad, protección de su patrimonio, posibilidad de invocar los mecanismos judiciales en su favor, de retener fondos y acumular recursos, de unirse a otras empresas....

Los éxitos obtenidos por la empresa en la multiplicación del volumen de bienes, creación de empleos y distribución de rendimiento, desarrollo y difusión de nuevas tecnologías....., y en la elevación del nivel de vida en general, acreditan la libre iniciativa y el sistema empresarial, como

la institución capaz de proporcionar la prosperidad económica a todos los individuos y grupos y, como consecuencia, confieren a la empresa un estatuto de líder en la sociedad(39). Esta posición de liderazgo permite a la empresa ejercer su influencia junto a los gobiernos que ven en ella el principal agente en la "formulación e implantación de la agenda pública". Este papel de liderazgo de la empresa fue reforzado con el apoyo de los gobiernos a las estrategias de dominación que pone en práctica, con el objetivo de fortalecer la competitividad de los sistemas productivos nacionales y mejorar los niveles de consumo, exigidos por la ideología del crecimiento. Las políticas industriales y los Planes de desarrollo a nivel macro fueron puestos al servicio del crecimiento económico, estimulando y, en algunos casos(40), obligando a la concentración de empresas, denotando una clara obsesión por las economías de escala y el gigantismo de las unidades de producción, consideradas como tendencias irresistibles, dictadas por la economía moderna.

Estas concepciones, lideradas por la empresa y reforzadas por medio de la acción del poder político, imponen lo "económico" como dimensión dominante de la vida social. Y aunque, en la realidad, el funcionamiento de las empresas y la economía se hayan alejado gradualmente del modelo clásico (dimensión atomista y competencia perfecta, prosecución del interés individual), la actuación de la empresa sigue rigiéndose por tal modelo:

- La responsabilidad de la empresa está limitada a las actividades que caben dentro del ámbito de su función económica (la función especializada que desarrolla en la sociedad);
- Los criterios propios del mercado son los únicos utilizados para evaluar el éxito en el cumplimiento de su misión (sujeción estricta de las decisiones al cálculo económico);
- El mercado constituye el mecanismo casi exclusivo de coordinación económica y social (el buen funcionamiento del



mercado resuelve con continuidad los conflictos inherentes a las situaciones de competencia entre los diversos agentes sociales, en sus papeles de productores, consumidores, asalariados, etc., determinando lo que debe ser producido, por quién y a qué precio);

- El libre funcionamiento de los mecanismos del mercado: define la utilización óptima de los recursos; y garantiza que esa utilización y distribución se consiguen, dando como resultado la mejora del bienestar general(41).

La conclusión lógica de este modelo es que la gestión de la empresa debe ser limitada a la identificación y respuesta a los estímulos del mercado, los cuales proporcionan los criterios más seguros para la obtención de beneficios y para la realización de las combinaciones más productivas de recursos, con beneficio mutuo para la empresa y para la sociedad. Cualquiera que sea la tentativa de los dirigentes para envolverse en actividades que no estén directamente relacionadas con la función económica de la empresa, únicamente podría conducir a una reducción de la eficiencia en la utilización de los recursos, ya que la empresa tendría que comprometerse en actividades para las cuales el mercado no proporciona el "teste de la viabilidad" y en donde la única guía del dirigente serían sus valores y puntos de vista personales. Además de constituir una mala gestión, tal actitud podría considerarse como un "abuso de confianza" y una desviación de fondos, en la medida que el dirigente, para dar satisfacción a los intereses de terceras partes, estaría alejándose del mandato recibido de los accionistas para que maximice el capital que éstos confiaron a su gestión.

## **2- El modelo de sistema abierto o enfoque mixto de la eficacia.**

Una vez que la ciencia no es un mero catálogo de hechos, únicamente cuando la teoría y la evidencia se respaldan mutuamente, podemos afirmar que disponemos de metodologías de análisis coherentes.

El punto de partida del modelo de eficacia global de la empresa constituye una visión normativa(42) del modo de inserción de la empresa en la sociedad actual, construida en base a los trabajos conducidos por académicos y prácticos con prestigio en la administración de las empresas, quienes vienen enriqueciendo la teoría de la administración con aportaciones adaptadas a las nuevas realidades.

Lawrence y Lorsch(43) explican el desarrollo de las organizaciones, estableciendo la analogía de éstas con los organismos vivos. Todo sistema social se compone de partes diferenciadas cuyas actividades deben integrarse en un esfuerzo unificado para que el organismo pueda "luchar" eficazmente con su entorno. El grado de diferenciación traduce el nivel de desarrollo del sistema.

Este razonamiento es válido, tanto para las micro-organizaciones, como para el macrosistema.

Las organizaciones son elementos del macrosistema que nacen en la secuencia de procesos de diferenciación de éste, con el fin de desarrollar funciones especializadas. Están dotadas de una autonomía que es condición necesaria para que permanezcan flexibles y adaptables. Las organizaciones no se distinguen únicamente porque tienen fines diferentes y realizan tareas diferentes, sino también (y sobre todo) porque se enfrentan a entornos diferentes, en cambio constante, los cuales exigen la adopción de prácticas pertinentes para la resolución de restricciones específicas.

Estas organizaciones, especializadas para actuar con mayor eficacia, constituyen "centros de poder organizados" que permiten a los individuos desempeñar actividades colectivas y alcanzar objetivos que ninguno de ellos podrían alcanzar individualmente. Sin embargo, esta diferenciación necesaria en las formas de organización y, sobre todo, de orientación, acarrea algunas dificultades, como puede ser el problema de conseguir la integración de las actividades, es decir, conseguir la colaboración mutua de las unidades diferenciadas, en orden a permitir que el macrosistema realice sus objetivos de desarrollo(44).

Este problema de la integración de las actividades de las organizaciones, y particularmente de las empresas -como actores que son, simultáneamente, responsables de la realización de los objetivos de la sociedad y determinantes de la dinámica del proceso de su evolución- no constituía una dificultad, ni en el modelo burocrático, ni en el modelo liberal. En ambos modelos, las empresas son tratadas como sistemas cerrados.

En el modelo burocrático -característico de las sociedades dirigidas de forma centralizada- la existencia implícita de una jerarquía social dominada por un suprasistema que controla los procesos de decisión, permite que la vida social se desarrolle alrededor de un plan global que tiene carácter vinculante para las unidades de producción. Las presiones para la conformidad implican la subordinación de las estrategias individuales al poder de las élites, realizándose, de este modo, la "armonía" de objetivos y la integración de las relaciones sociales.

El modelo liberal supone que cada empresa está aislada con respecto a las demás y que las únicas interacciones pertinentes entre la empresa y los restantes subsistemas de su entorno se limitan a transacciones de mercado. Cualesquiera otras relaciones (siempre que no sean impuestas por reglamentación gubernamental) que no puedan reflejarse en las decisiones de la empresa, a través de los mecanismos de mercado, o para las cuales el mercado no facilite formas de medida de su impacto en la rentabilidad de la empresa, deben ser consideradas como exteriores al

dominio de la gestión, ya que son marginales con respecto a las preocupaciones de eficiencia y desvían a la empresa de la función social en la que se especializó: utilización óptima de los recursos sociales.

La integración de las actividades de las empresas en la realización del "interés general" se lleva a cabo de una forma automática (por acción de una "mano invisible") como resultado del libre juego del mercado (demanda, oferta, precio) que define cuáles son las operaciones rentables. Y la contribución de cada empresa es medida por los beneficios que realiza y que reflejan la aceptación que cada una de ellas ha encontrado de los individuos y grupos, en respuesta a las condiciones favorables que les ha ofrecido para satisfacer sus necesidades.

En consecuencia, las presiones sociales, la reglamentación y las intervenciones del gobierno (siempre que sobrepasen la simple vigilancia del buen funcionamiento del mercado) son consideradas como interferencias indeseables, porque restringen la libertad de la empresa y originan, de forma automática, la baja de su eficiencia, con efectos sobre la mala utilización de los recursos de la sociedad.

Si el modelo burocrático es puramente mecanicista y, por consiguiente, inaplicable a las sociedades democráticas, la principal crítica que puede hacerse al modelo liberal es que, en las circunstancias actuales, es al menos, irrealista. Adopta la visión romántica, según la cual el desarrollo de la sociedad es el resultado de fuerzas naturales, imponderables, capaces de generar una armonía espontánea de intereses. Partiendo del principio de que estas fuerzas están fuera de la comprensión del hombre, rechaza toda posibilidad de influenciarlas, sin restringir la libertad individual.

Afirmar que esta visión es irrealista, no será por cierto objeto de contestaciones. Habrá estado adaptada a situaciones anteriores, pero en el presente, la evidencia obliga a rechazarla.

Para aclarar nuestra opinión y hacer que prevalezca el buen sentido sobre el sentido común (el segundo revela precisamente la falta del primero), haremos un breve resumen de lo que ha cambiado, para determinar la inadecuación de tal modelo.

Ya hemos hecho referencia a que las empresas, como sistemas sociales, son con invariabilidad abiertas, manteniendo una relación simbiótica con su entorno. Las relaciones empresa-entorno incluyen, además del intercambio de inputs y de outputs, complejos procesos de interacción que determinan la regulación y el ajuste recíproco - de tal modo que el comportamiento de una empresa no puede comprenderse, sin hacerse referencia a su entorno.

Lo que ha pasado es que la teoría económica clásica se ha desarrollado en un entorno "estable y sometido a las leyes del azar". Las condiciones (y/o las hipótesis) de la atomicidad de la demanda y de la oferta, de homogeneidad del producto, conducen a una concepción del funcionamiento de la empresa y de su relación con el entorno que favorece el cierre de la organización sobre sí misma. En estas condiciones, el entorno no es "fuente de aprendizaje". No hay necesidad de desarrollar estrategias para controlar las interacciones externas de la empresa. En opinión de Emery y Trist, "las estrategias de la organización se reducen a simples tácticas"(45), destinadas a hacer frente a acontecimientos con alto grado de previsibilidad. Los directivos pueden considerar los problemas externos (en particular, los del mercado) como invariables y su atención se concentra en los problemas internos de la producción y de la rentabilidad a corto plazo. Los imperativos de la competencia, en base a precios y costes, se vuelven una obsesión para los directivos. Dada la dificultad de influenciar los precios de mercado, el énfasis se pone en la minimización de los costes y en el desarrollo de estructuras más o menos mecánicas que aumenten la eficiencia del proceso de transformación: minimización de los costes de fabricación, por medio de la standardización; especialización y

producción en masa; minimización de los costes de estructura y de funcionamiento, a través de la limitación de las interacciones y de las comunicaciones; medidas formales de control de los comportamientos, acompañadas de sanciones; concentración en las tareas; centralización de las decisiones y desarrollo de estructuras que, unas veces degeneraban en conflictivas y otras veces conducían a paralizaciones de tipo burocrático.

Esta concepción introvertida y el horizonte de corto plazo en el cual los directivos se movían, justifican su obstinación en las pretensiones de independencia, como resultado de la situación de aislamiento en que cada uno se sentía, luchando solo contra los demás.

En la realidad actual, los supuestos de la teoría liberal, en cuanto a la constitución y al funcionamiento, bien de la sociedad, bien sea de la empresa, y a sus relaciones mutuas, están sobrepasados.

La sociedad no es un conglomerado de individuos y organizaciones de dimensión atomística, prosiguiendo cada uno de ellos sus propios objetivos de forma independiente, y en el cual la armonía de intereses es conseguida, a través de mecanismos "naturales" de ajuste. El Estado no es únicamente una organización entre las demás, paralela a ellas, con la misión de representar la nación, garantizar la defensa, asegurar la prestación de servicios públicos y la realización de las actividades sociales que no presentan interés para la iniciativa privada.

La generalidad de los autores que tratan estos problemas de las relaciones entre la sociedad y la empresa (46) coinciden en caracterizar las sociedades democráticas actuales como sociedades "organizadas" y "pluralistas".

- Organizadas, porque las principales actividades de nuestra sociedad son conducidas por y a través de organizaciones que potencian la capacidad de los individuos para ejercer influencia: empresas, confederaciones de empresas, comisiones obreras,

sindicatos, centrales sindicales, asociaciones profesionales, asociaciones de interés,... Esto no significa que las personas no puedan actuar con independencia. Simplemente se trata de constatar las siguientes características de las sociedades modernas: que la mayor parte de los individuos son miembros de una o más organizaciones, a través de las cuales procuran realizar sus objetivos y que, por ese hecho, el comportamiento de los individuos es, de algún modo, influenciado por las organizaciones a las que pertenecen; que las actividades no organizadas, por razones que tienen que ver con diferencias de poder, tienden a quedar bajo el control, o al menos bajo la influencia de las organizaciones.

- Pluralistas, en el sentido de que hay una amplia difusión del poder político, económico y social, que se encuentra repartido por la infinidad de organizaciones que constituyen la sociedad. De este modo, al mismo tiempo que se impide la centralización excesiva del poder se crean los mecanismos para regularizar su ejercicio, por parte de las diversas organizaciones. Ninguna organización tiene poder total sobre las demás, y cada una de ellas tiene poder directa o indirectamente, sobre las otras. Además, dos o más organizaciones pueden formar una coalición para determinados fines comunes reforzando, de este modo, el poder de que dispone cada una de ellas individualmente. Así, se generan procesos de interdependencia que llevan a cada una de las partes a ser sensibles a los intereses de las demás y a tomarlos en cuenta en sus estrategias. Las organizaciones, en interacción permanente, evolucionan a través de procesos de comunicación, cooperación, competencia, o negociación.

Naturalmente que el pluralismo permite una cierta fricción social. Sin embargo, permite también que una determinada cuestión sea analizada desde muchos ángulos y ponderar el valor de cada uno de ellos. Según esta perspectiva, el pluralismo constituye un estímulo a la innovación y una condición para garantizar la flexibilidad de los sistemas, de

cara a las necesidades de cambio. Los conflictos sociales no son siempre sinónimos de "mal funcionamiento del sistema". Ellos pueden constituir, en realidad, el mecanismo sensible que pone de manifiesto las necesidades de cambio y de adaptación. Por ello, en un sistema pluralista, una cierta dosis de conflicto es inevitable. Además, el propio sistema está dotado de "factores de cohesión" que, de una cierta forma, regulan los conflictos permitiendo que éstos cumplan su función reguladora y, al mismo tiempo, se contengan dentro de los márgenes de tolerancia admitidos por el sistema.

Entre estos factores se incluyen los siguientes: cada miembro pertenece a diversas organizaciones al mismo tiempo; hay interdependencia de las actividades desarrolladas por las organizaciones; un determinado consenso sobre cuáles deben ser las reglas para resolver los conflictos y para conseguir decisiones colectivas que constituyan formas de compromiso entre los grupos en disputa; y, muy importante, el reconocimiento (explícito de forma constitucional) del derecho de asociación de los individuos, con vista a la consecución de sus intereses privados y (implícito en el funcionamiento de los mecanismos de decisión social) del derecho que cada uno tiene de "presionar" los diversos centros de decisión, en el sentido de hacer considerar sus intereses particulares en las decisiones que, de alguna forma, puedan afectarlos. De este modo, se consiguen encontrar formas de limitar las tendencias de despotismo por parte de cualquier de los centros de poder y mantener los mecanismos que contribuyen a una dinámica socialmente saludable de evolución del sistema.

A través de la libertad de asociación, se estimulan nuevas formas de organización, destinadas a satisfacer las necesidades de los individuos y de la sociedad. Estas asociaciones privadas (como medio para garantizar su independencia) de filiación voluntaria y constituídas en base a intereses comunes, pueden ser de naturaleza marcadamente política (partidos políticos, grupos de acción política,...) con una participación regular en el sistema político, o de naturaleza "para-política" (sindicatos, asociaciones profesionales, iglesias, asociaciones



de intereses,...), en el sentido en que, constituyendo bases de poder social independientes, entran en la política únicamente cuando sus intereses particulares están afectados. En cualquier caso, desempeñan una función eminentemente reguladora del sistema (47), en la medida en que traen a la "escena política"- en donde se toman las decisiones fundamentales que orientan la transformación de la sociedad- los intereses presentes en el sistema para permitir su confrontación y la formación de amplios consensos sobre las cuestiones importantes. En este sentido, influyen, bien sea a los gobiernos, bien a las empresas. La influencia sobre éstas puede ser indirecta, a través del proceso legislativo, o directa, sobre de sus miembros, en particular sobre aquellos que tienen un peso mayor en los procesos internos de decisión.

La organización que, por lo general, influencia a todas las demás en el marco de un determinado macrosistema, es el Estado. Incluso en las sociedades democráticas como las nuestras, en las que se verifica una amplia delegación en la iniciativa privada, con vista a la conducción de las actividades de naturaleza económica, se viene asistiendo a una intervención creciente del Estado. Esta intervención creciente resulta no sólo del refuerzo de su actividad en las tareas de carácter social, como consecuencia del desarrollo global (educación, cultura, investigación, salud, creación de infraestructuras, apoyo económico y tecnológico a las diversas actividades, legislación y regulación de las relaciones económicas y sociales, encuadramiento y orientación de la actividad económica y no-económica de los ciudadanos, a través de "Grandes Opciones" y de los "Planes Nacionales"), sino también de su implicación en la propia actividad económica, por razones de "interés general".

Esta última faceta suscita alguna polémica. Las fuerzas políticas se dividen respecto a la legitimidad de la ampliación de la participación directa del Estado en el aparato productivo nacional, más allá de las actividades que, por tradición, le son atribuidas con exclusividad (actividades económicas con carácter de servicio público y algunos "sectores básicos" de la economía). Sin embargo, la primera es bastante aceptada.

Aunque, y esto es natural, se verifiquen divergencias entre las diversas fuerzas políticas, relacionadas con los diferentes "proyectos de futuro" que proponen y las estrategias que prosiguen, existe hoy un amplio consenso de que cabe al Estado desempeñar funciones de coordinación y orientación del funcionamiento de la sociedad. Las naciones y las economías correspondientes son, y lo serán cada día más, sistemas abiertos. Igual que ocurre a nivel de las micro-organizaciones, también entre las naciones la incertidumbre y la turbulencia han venido a sustituir la estabilidad que caracterizaba sus relaciones mutuas. Existen limitaciones que se imponen a cada una de ellas y, en consecuencia, a las micro-organizaciones que de ellas forman parte, que sólo pueden ser tratadas a nivel macro. Cabe entonces a los gobiernos, de acuerdo con sus correspondientes "funciones de preferencia" (que se materializan en las "Grandes Opciones" entre escenarios futuros alternativos y en los "Planes Nacionales") definir, además de las acciones concretas que se proponen poner en práctica a través del Sector Público, (vinculado al Plan) las grandes líneas de la política pública. Estas sirven, en gran parte, como contexto y encuadramiento a la iniciativa privada de los ciudadanos y de las organizaciones que éstos crearon y para las cuales el Plan tiene un carácter puramente indicativo.

Aunque se reconozcan la tremenda complejidad y las limitaciones de este proceso de planificación, hay al menos dos motivos que llevan a aceptar que se trata de un proceso esencial en las modernas sociedades organizadas.

1º: El desarrollo de las sociedades actuales no puede ser dejado al azar. Pese a su complejidad, hay una clara conciencia de que el cambio social puede ser dirigido de una forma intencionada hacia fines que, por ser definidos a través de procesos democráticos, corresponden a un amplio consenso en el seno de la sociedad. Son los individuos y las organizaciones a las que pertenecen quienes, a través de sus comportamientos, contribuyen a construir el futuro, manteniendo o cambiando el orden existente en cada momento. Y la planificación es el medio más eficaz para orientar y coordinar la profusión de actividades y estra-

tegias (por razones que se prenden con el segundo motivo que sigue de inmediato).

2º: Dado que las organizaciones son sistemas abiertos, éstas se ven constantemente enfrentadas a cambios en su entorno, los cuales tienen como consecuencia un aumento de la incertidumbre que afecta a su actividad. La explicitación de políticas, objetivos y estrategias a nivel macro satisface una doble necesidad. Por una parte, satisface una necesidad del propio macro-sistema, ya que reúne las ventajas que tiene todo proceso de planificación, sea en la fase de formulación del plan (obliga a una evaluación de la situación, a la identificación de las restricciones, definición de fines, evaluación de las premisas, ...), sea en la fase de su implantación (las políticas y los objetivos constituyen guías para la acción, los objetivos a diversos niveles definen etapas, las normas y reglas elegidas aseguran una cierta regularidad y previsibilidad de los comportamientos,...), permitiendo crear, al menos por algún tiempo, un cierto grado de seguridad, necesaria a toda acción colectiva. Por otra parte, constituye un punto de referencia para las micro-organizaciones en el interior del macro-sistema. En la medida en que marca una voluntad política de introducir una cierta orientación en la economía y en la utilización de los recursos escasos, al igual que en otros dominios de la vida social, contribuye a reducir las fuentes de incertidumbre relacionadas con la actividad de las micro-organizaciones. Facilita indicaciones sobre el comportamiento probable de los diversos mercados, sobre constreñimientos generales y específicos para las diversas actividades, o sobre oportunidades y amenazas que puedan resultar de la política pública explícita o implícita.

Sin embargo, según hemos referido, la integración de las micro-organizaciones en las sociedades democráticas se produce a través de procesos de interacción que suponen la autonomía de cada una de las partes (aunque la disimetría de las relaciones de poder entre ellas (48) inflencie, obviamente, el grado de autonomía que cada una de ellas mantiene en una situación determinada). De aquí resulta que los objetivos macro son vinculantes únicamente para los organismos y las em-

presas públicas. Estas últimas pueden constituir instrumentos privilegiados con vista a la realización de los planes. La intervención del gobierno en las empresas públicas, cambia según el grado de control que ejerce sobre ellas, con motivo de su participación en el capital social. Para las organizaciones privadas, las propuestas del Plan tienen un carácter meramente indicativo.

Además, este principio es coherente con los fundamentos y mecanismos del juego (49) democrático. El gobierno constituye, por lo general, la organización más importante de la sociedad. Sin embargo, él no es dominante y, mucho menos, absorbente. No detenta el monopolio del poder, ni la exclusividad en la definición del interés general. Cuando los mecanismos democráticos funcionan bien, las políticas y objetivos del gobierno reflejaran las aspiraciones de la mayoría, pero tales políticas y objetivos contienen en sí mismos su oposición dialéctica: suponen la existencia en el sistema de otros intereses y aspiraciones que se desarrollan y se refuerzan de forma independiente respecto al poder constituido y, a veces, en oposición al mismo. La importancia del gobierno le viene directamente de la posición de poder que ocupa en el sistema: de los recursos que controla, por vía directa e indirecta, y de la autoridad de que dispone y que es aceptada como legítima. Sin embargo, sus funciones como dinamizador, e incluso motor del progreso social, como principal órgano regulador de la armonía del sistema, que vigila para que se cumplan y se actualicen las reglas del juego, no deben conducir a una dominación que provoque la asfixia del sistema. Al contrario, deben promover su vitalidad, dejando un amplio espacio a la interacción libre de los actores sociales, para que definan los intereses del sistema. Los objetivos de cambio que resultan del libre juego de fuerzas, traducen mejor el sentido de las aspiraciones sociales y conducen a una mejor utilización de los recursos, en la satisfacción de las necesidades de los agentes sociales.

En opinión de P. Drucker (50), aquellas sociedades en las que el gobierno deja de ser la "institución", para ser únicamente una institu-

ción con finalidades específicas, crean en el cuerpo social y en los "grupos líderes no gubernamentales" -en el caso que nos interesa, en los dirigentes de las empresas- un sentido de responsabilidad social que viene a completar los mecanismos de condicionamiento y de integración de las acciones individuales (el mercado y las costumbres).

Ahora bien, estamos enfrentados a una nueva visión de la sociedad que confiere a las organizaciones un papel de relieve. La sociedad es "un agregado de relaciones sociales caracterizadas por un alto grado de cohesión" (51). En su interior existe una gran variedad de organizaciones especializadas en el ejercicio de sus funciones particulares y prosiguiendo estrategias en gran parte autónomas, pero funcionando con interdependencia.

Las principales razones de la interdependencia de las organizaciones (o de la dependencia de las organizaciones respecto a su entorno) deben ser buscadas a dos niveles.

En primer lugar, hay una gran interpenetración entre ellas. Esta interpenetración se justifica, bien sea por razones de naturaleza física, relacionadas con la pertenencia de los individuos, al mismo tiempo, a más de una organización; bien en términos de los fines y estrategias que esos individuos llevan consigo y los cuales influyen los fines y estrategias perseguidos por las organizaciones. Teniendo en cuenta la "movilidad" y la multiplicidad de necesidades y objetivos que caracterizan al ser humano, cada individuo puede ser miembro de una gran variedad de organizaciones distintas, buscando realizar en cada una de ellas objetivos particulares y adoptando, al efecto, estrategias "racionales" diferenciadas. Sin embargo, no es únicamente la relación de pertenencia la que determina el interés o la actuación de los individuos/grupos/organizaciones con respecto a una organización determinada. Ellos pueden no ser miembros de esa organización y, sin embargo, estar implicados en ella por una motivación positiva o nega-

tiva, según la forma en que dicha organización contribuye, o puede contribuir, a facilitar o dificultar la realización de sus objetivos.

En segundo lugar, hay una gran y creciente interdependencia entre las organizaciones, no únicamente con motivo de sus actividades de intercambio en el mercado (relacionadas con la adquisición de inputs y la colocación de los outputs físicos) sino que se manifiesta, sobre todo, en sus capacidades para influenciarse mutuamente. Es esta capacidad de unas organizaciones para afectar al funcionamiento y a la supervivencia de otras (para provocar alteraciones no sólo en el volumen, sino también en la naturaleza de los inputs relevantes, aumentar las fuentes de incertidumbre pertinente y afectar a las estructuras y a los procesos de decisión) lo que caracteriza las nuevas modalidades que la interdependencia asumió.

Esta nueva realidad implica una visión de las organizaciones y de su entorno totalmente diferente de la visión propuesta por el modelo clásico. Y tiene, al menos, tres consecuencias muy importantes, con vista a permitir la elaboración de un nuevo modelo para explicar el funcionamiento y el comportamiento de las organizaciones, en especial de la empresa, en este nuevo entorno.

La primera consecuencia es que las organizaciones no son unidades aisladas, sino sistemas interpenetrados, ni completamente integrados, ni completamente aislados entre sí. Cualquiera que sea la organización que analicemos, ésta representa siempre la intersección de dos o más sistemas, y las acciones desencadenadas por una organización tienen influencia sobre su entorno, al igual que los resultados de su actuación pueden ser explicados, en parte, por la influencia ejercida por ese entorno.

Esta interpenetración no significa negar la autonomía y la individualidad de la organización. Simplemente, pretende realzar la

mencionada interdependencia, la cual, a su vez, constituye el principal motivo de la dificultad en definir las fronteras de la organización y justifica la arbitrariedad a la que, con invariabilidad hay que recurrir siempre que, con fines prácticos o por razones metodológicas, haya que hacerlo. Para Starbuck (52), "los entornos de las organizaciones son, en gran medida, inventados por las propias organizaciones". Pretende el autor significar que la definición del entorno pertinente y de las fronteras de la organización, son dependientes de los fenómenos organizacionales que son objeto de estudio y de las percepciones del observador. Puede ocurrir que un determinado componente de una organización ocupe una posición central, para determinados fines y para determinados observadores, y tenga un carácter periférico para otros fines y/o observadores diferentes.

La segunda consecuencia nos conduce a una concepción enteramente nueva del entorno.

El entorno de una organización ya no es, ni estable ni en calma y estructurado. Al contrario, es dinámico y turbulento: se caracteriza por la presencia de "procesos de regulaciones causales mutuas", en especial de tipo amplificador, entre las organizaciones. Es decir, las relaciones que se establecen entre una determinada organización (focal) y las restantes organizaciones que constituyen su entorno, permiten representar las organizaciones como formando un ciclo de influencias recíprocas, de tal modo que cualquier cambio en un atributo relevante de una organización va a afectar a las demás organizaciones del ciclo (a través de su influencia en los atributos relevantes que le corresponden en estas últimas). De esta forma, cualquier organización está continuamente sometida a procesos de cambio desencadenados, bien sea por iniciativa propia, bien por la necesidad de ajustarse a los cambios externos, con origen en su entorno.

Las contribuciones de Emery y Trist (53) permitieron dar una base científica a esta evidencia, a través de la aclaración que han aportado

sobre la naturaleza de las relaciones que confieren al entorno turbulento su "trama causal" que se traduce en un grado de complejidad mucho mayor, respecto a los entornos característicos de épocas anteriores. Según los autores citados, el entorno de una organización (focal) no está constituido únicamente por las organizaciones con las cuales ella mantiene intercambios directos (entorno de primer orden), sino también por otras organizaciones cuyas relaciones con la organización focal son mediatizadas a través de las primeras (y las cuales constituyen los entornos de segundo orden, tercer orden,... orden n). La distancia entre las organizaciones, o sea, el orden del entorno al que pertenece una organización, no es indicativa del grado de influencias mutuas entre ella y la organización focal.

Si procedemos de la siguiente forma;

- 1.- Identificamos, en cada organización, cuáles son las variables atributo que tienen una relación de causa-efecto con otras variables atributo de otras organizaciones.
- 2.- Determinamos el sentido de esa relación de causa-efecto entre los pares de variables relacionadas;
- 3.- Determinamos el impacto de unas variables sobre las otras (coeficiente de correlación entre los pares de variables atributo);

Obtendremos un "ciclo cerrado de procesos ligados por relaciones causales", según muestra la figura siguiente.



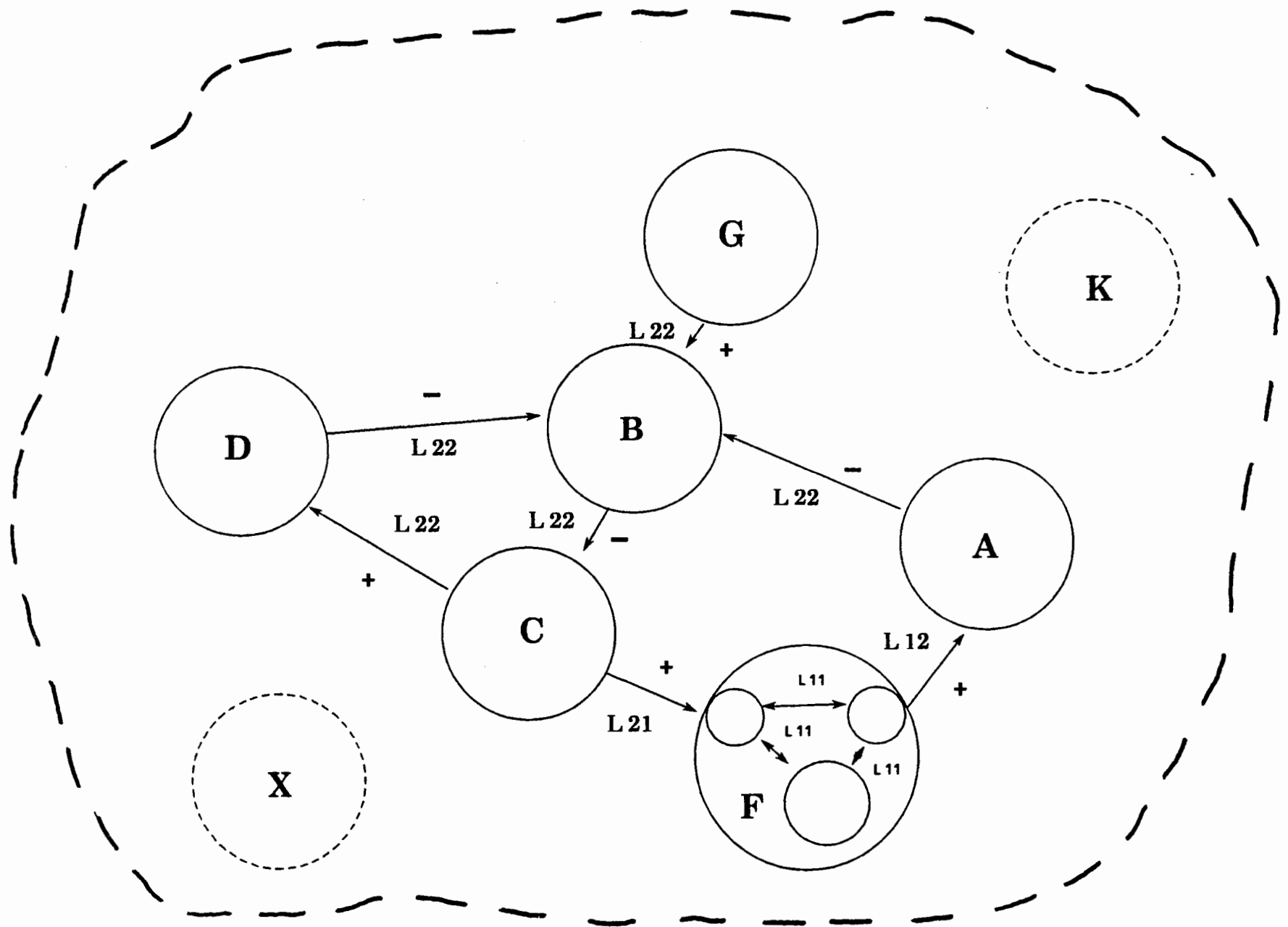


Fig. 2.2 - Dinámica de las relaciones de la organización con su entorno. Entorno turbulento y ciclos de relaciones causales mutuas.

- L: designa una relación o transacción.*
- 1: se refiere a la organización focal(F)*
- 2: se refiere a las demás organizaciones que constituyen el entorno de la organización F*
- El orden de los índices indica el sentido de la relación, identificando la organización emisora y la organización receptora del estímulo representado por esa relación.*
- Así,*
- L11: designa las interdependencias internas.*
- L12: designa una relación que tiene origen en la organización focal y es recibida por una organización del entorno.*
- L21: designa una relación que tiene origen en una organización que pertenece al entorno de primer orden de la organización focal y es recibida por esta última.*
- El conjunto de las organizaciones que mantienen con la organización focal relaciones del tipo L11, L12 y L21, constituyen el entorno de primer orden de F*
- L22: representan las interdependencias contextuales, es decir, las relaciones entre organizaciones que pertenecen al entorno de F, pero que no afectan directamente a esta última. La influencia de las L22 sobre la organización focal es mediatizada (amplificada o atenuada) por las organizaciones pertenecientes al entorno de orden inferior al orden del entorno en que dichas relaciones L22 tienen su origen.*

Los efectos de un cambio originado en una organización cualquiera, van a repercutir sobre las otras organizaciones a lo largo del ciclo- amplificándose o atenuándose, de acuerdo con el coeficiente de correlación que les corresponde.

Este modelo, aunque un tanto simplificado, como veremos más adelante, tiene una doble utilidad. Primera: viene a llamar la atención sobre la importancia de las relaciones entre una organización y las organizaciones que constituyen sus entornos de 2º, 3º,... orden n. Estas relaciones permiten cerrar el ciclo de interacciones y dan origen a los procesos de cambio en cadena (ligados por relaciones causales). Segunda: permite fundamentar el razonamiento, confirmado por la realidad empírica, según el cual el comportamiento de una organización sólo puede ser comprendido cuando se tiene en cuenta, al mismo tiempo, el comportamiento de las organizaciones que componen su entorno total, y la estructura de las relaciones entre la organización y las demás organizaciones que componen ese entorno (no basta con considerar únicamente aquellas organizaciones con las cuales la organización focal mantiene relaciones directas).

El conocimiento de la estructura de las relaciones asume, entonces, una importancia especial para comprender la dinámica de los procesos interorganizacionales -porque es a través de ella como se hace posible identificar las relaciones de poder que se establecen entre las organizaciones y condicionan los comportamientos y estrategias de las mismas. Esto nos conduce a la última de las consecuencias mencionadas.

La tercera consecuencia resulta de las dos anteriores y las sintetiza en cierto modo.

Como resultado de la interpenetración e interdependencia de las organizaciones y del hecho de que se asista a un crecimiento del dinamismo del entorno (debido, en gran parte, al entrelazamiento de los aspectos económicos con los aspectos sociales), las organizaciones no

pueden vivir aisladas. El "cierre" de una organización conduce rápidamente a su rigidez, bien sea en términos de funcionamiento (insensibilidad y alergia a los cambios, burocratización), bien en términos de sus outputs (que dejan de corresponder a los outputs deseados por sus destinatarios). Si tomamos como cierto que la ineficiencia puede perjudicar de forma muy seria la situación de la empresa, es aún más cierto que la situación será peor cuando la empresa esté haciendo muy bien cosas erradas, es decir, que no correspondan a las necesidades, expectativas y exigencias de los clientes, proveedores, empleados, etc. La empresa no tiene una finalidad en sí misma. Es extrovertida por naturaleza -vale y prospera, en la medida de las satisfacciones que proporciona y de la aceptación que tenga.

El entorno de la empresa (permítannos que utilicemos la analogía que, aunque reconozcamos ser un poco tosca, nos parece también sugestiva) es como una masa enorme, comparada a la cual la empresa parecería bastante pequeña. Es lógico que la influencia y poder de atracción de esa masa enorme sobre la masa pequeña sea mucho mayor que en sentido inverso. La empresa también influye sobre su entorno. Y si el sentido de esta influencia es igual al sentido de la influencia que recibe del entorno, las fuerzas consonantes se refuerzan mutuamente; pero siempre que estén en oposición, más tarde o más temprano, en último término, la relación de fuerzas será siempre desfavorable a la empresa. En consecuencia, la adaptación de la empresa se convierte en una condición de supervivencia, y la armonización de su potencial con las oportunidades y amenazas creadas por los cambios del entorno, constituye una responsabilidad crítica de los dirigentes. Las exigencias de eficacia (tal como nosotros la hemos definido: "el grado en que la empresa está continuamente adaptada a los cambios de su entorno") relegan las preocupaciones por la eficiencia a un plano secundario.

Las primeras señales serias de quiebra del dominio de la eficiencia en favor del concepto de eficacia habían surgido con el paso de la óptica de la producción hacia la óptica de mercado, como consecuencia de las

modificaciones del entorno. Según Ansoff(54), tales modificaciones consistieron básicamente en la intensificación de la competencia, en la saturación de la demanda, en la rápida obsolescencia de los productos y en la turbulencia de las tecnologías. Empezaba a hacerse evidente que eficiencia y eficacia son dos conceptos distintos (aunque interdependientes) y que, aunque ambos sean importantes para el éxito de la empresa, a largo plazo, es la adaptación de ésta a su entorno, por lo tanto, su eficacia, la que ocupa el lugar predominante como condición de prosperidad.

Las nuevas teorías y criterios de evaluación de empresas recogen la importancia de esta distinción cuando pasan a relativizar los criterios de decisión basados en las ópticas económico-financieras tradicionales, ponderando esos criterios con elementos relativos a la flexibilidad y al potencial de desarrollo de la empresa. Se trata de reconocer, de forma explícita, que la eficacia constituye un criterio de evaluación más importante que la situación líquida de la empresa y/o la rentabilidad de los últimos períodos.

Es comprensible que la eficacia se vuelva un atributo tanto más importante cuanto es difícil conseguirlo. Por una parte, las condiciones ambientales, en relación con las cuales se pretende mantener una posición estratégica coherente, están siempre en proceso de cambio. Las alteraciones se inician y desarrollan, con frecuencia, de forma poco perceptible, haciendo difícil distinguir entre tantas y tan diversas variables, cuáles son aquellas que tienen una importancia crítica para la empresa. Incluso en los casos en que los cambios importantes son identificados, existe siempre el problema de la incertidumbre en la previsión de la dirección en que van a evolucionar. Las dificultades son aún más importantes (sobre todo en el caso de las empresas que operan en sectores fuertemente competitivos) porque la empresa está bajo una presión constante para resolver los problemas de su eficiencia interna. Estos problemas vienen a limitar los recursos que pueden asignarse al análisis del entorno, con vista a detectar los cambios estratégicos.

embargo, este estilo no favorece el desarrollo del estado de madurez de los subordinados. Al contrario, tiende a despertar en ellos la desconfianza, la irresponsabilidad, y otros tipos de actitudes y comportamientos inmaduros o desleales que hacen que el estilo de liderazgo sólo sea eficaz a corto plazo y cuando la fuente de presión está presente.

Otro ejemplo significativo es la necesidad de incluir en el potencial de la empresa, una elevada capacidad de aprendizaje de su elemento humano (una vez que el hombre es la única entidad que puede aprender). Toda empresa dispone de una "base de conocimientos", constituida por la integración de los conocimientos parciales y especializados de los individuos, a través de los intercambios de conocimientos entre ellos, y que supone la comunicación, la evaluación del grado de relevancia, validez y utilidad de dichos conocimientos para realizar los fines organizacionales. La formación y desarrollo del personal (internamente y/o en el exterior), así como la existencia de procesos de comunicación adecuados y un buen funcionamiento de la estructura interpenetrante de los grupos, pueden constituir triunfos estratégicos, si son capaces de contribuir a la actualización permanente de la base de conocimientos de la organización. Es decir, si permiten que sean tomados en cuenta los cambios que ocurrieron en el entorno e integrar los efectos de esos cambios en las premisas de acción-resultado que fundamentan las decisiones de la organización (porque cuando las condiciones ambientales cambian, las mismas acciones dejan de producir los mismos resultados).

Uno de los grandes impactos de la introducción del pensamiento estratégico en la empresa es que la estrategia viene a revolucionar los sistemas de gestión, introduciendo una dinámica nueva en las interdependencias de los subsistemas componentes(56). Los fines y objetivos, la organización de los medios y la animación del conjunto, deben formar un todo coherente y orientado, de modo que la dispersión de esfuerzos sea mínima. Las adaptaciones puntuales, en general con

retraso respecto a los cambios ambientales, son ineficaces como modo sistemático de adaptación.

En términos simbólicos, la empresa debe comportarse como una flecha en movimiento que busca un blanco distante. El subsistema de finalización corresponde a la punta de la flecha; el subsistema de organización, al cuerpo de la flecha; y el subsistema de animación, a la fuerza que impulsa al conjunto en el sentido deseado.

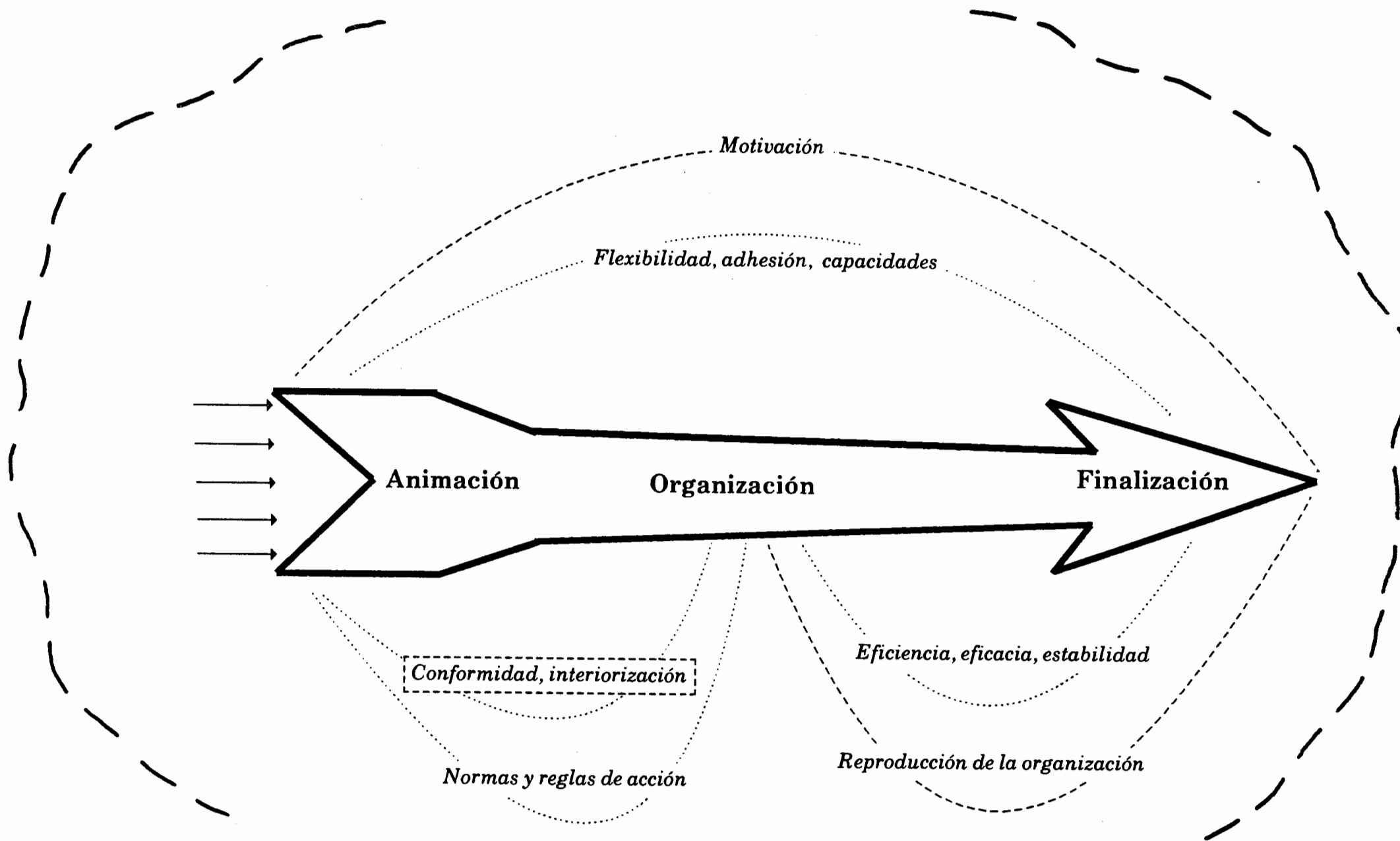


Fig. 2.3 - Representación visual del sistema de gestión e interdependencia de los subsistemas constitutivos.



El subsistema de finalización que debe ser, con obligatoriedad, coherente e interdependiente respecto a los subsistemas de organización y de animación, tiene una importancia crucial como consecuencia del "efecto de arrastramiento" que tiene sobre ellos. Por lo general, la orientación se vuelve decisiva para que la fuerza en acción sea eficaz, es decir, produzca los efectos deseados. La gestión de la empresa es la de estos subsistemas y de las interdependencias que los hacen solidarios. La gestión de la empresa no puede privilegiar cualquiera de ellos, subordinando a los demás a la realización del primero. Tal error es, con frecuencia, causa de disfunciones ("de confusión" en provecho de una función, conforme veremos más adelante) generadores de ineficacia, ya que dan como resultado caricaturas o aberraciones de lo que debe ser el sistema, y tienen como efecto desvirtuar la función de éste.

Como consecuencia de lo dicho, resulta que el subsistema de finalización de la empresa debe contemplar una estrategia externa (las relaciones deseadas de la empresa con su entorno) y una estrategia interna ( las formas de organización del trabajo y los modos de relación y animación de los individuos que constituyen la estructura social). En el vector de objetivos de la empresa, en particular, deberán estar presentes y compatibilizados (coherentes y jerarquizados) una serie de objetivos. Por una parte, los objetivos técnico-económicos y sociales, expresados en términos de "variables de resultado final"<sup>(57)</sup> que son los resultados de procesos de negociación entre los miembros de la coalición interna y de la coalición externa. Por otra parte, deben estar presentes, como objetivos intermedios, los objetivos predominantemente sociales, expresados en términos de "variables de intervención", los cuales son del interés casi exclusivo de la coalición interna (de los directivos, a causa del impacto que estas variables tienen sobre la creación de un buen clima social y de una organización humana con alto potencial de productividad; y de los empleados en general, como consecuencia de la influencia que las variables mencionadas tienen sobre su situación en el trabajo y sobre sus perspectivas de desarrollo personal en la organización).

Según P.Hersey y K.H.Blanchard (58), "los objetivos de la organización consisten, por lo general, en una combinación de variables de resultado y variables de intervención". La "proporción" de unas y de otras varía, según la orientación que pretendan los directivos: si privilegiarán las tareas (prioridad al subsistema técnico y a los problemas técnico-económicos), o se pondrá mayor énfasis en las relaciones internas y en las formas de dinamización de la estructura humana.

Enfasis en las relaciones humanas	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevado énfasis en las variables de intervención .</li> <li>• Enfasis débil en las variables de resultado final.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevado énfasis en las variables de intervención .</li> <li>• Elevado énfasis en las variables de resultado final.</li> </ul>
	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfasis débil en ambas: en las variables de intervención; y en las variables de resultado final.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfasis débil en las variables de intervención</li> <li>• Elevado énfasis en las variables de resultado final.</li> </ul>
		Enfasis en las tareas	Alto

Fig. 2.4-Influencia de los estilos de gestión sobre los objetivos de la empresa

Está claro que el funcionamiento de la empresa y su adaptación son un compromiso permanente: representan la gestión de condicionamientos e intereses que no son siempre compatibles. Por una parte, hay que tener en cuenta el interés particular de la empresa en cuanto organización que desearía, al mismo tiempo, desarrollarse y aumentar su control sobre el entorno, mejorar el nivel de satisfacción que proporciona a sus empleados y a los miembros influyentes de la coalición externa y que, enfrentada a la imposibilidad de satisfacer a

todos ellos, tiene que procurar armonizarlos y definir prioridades. Por otra parte, la empresa se enfrenta a la necesidad de gestionar los constreñimientos y restricciones que el entorno le impone y que limitan sus posibilidades de acción, en cuanto organización productiva.

Este "dilema" se resume en que la supervivencia de la empresa, en cuanto organización, le obliga a optar permanentemente entre dos exigencias (en apariencia) contradictorias: la integración y la diferenciación.

La primera requiere lo que podríamos considerar como una supremacía de sus intereses internos: eficiencia operativa, rentabilidad de las operaciones corrientes, crecimiento, elevada cohesión de su personal y creación de un espíritu de equipo en torno a los objetivos de la empresa, refuerzo de la cohesión de las subunidades organizativas.... En síntesis, cerrarse sobre sí misma, y reforzar la "integración".

Por otra parte, la empresa precisa adaptarse a su entorno y, por consiguiente, abrir sus fronteras, procurando interiorizar (conocer e incluir en su sistema de objetivos) los intereses de los clientes y consumidores, de los proveedores, de los empleados, de la comunidad... Todo esto implica una necesidad de "diferenciación": de los productos/servicios, de las prácticas comerciales, de las formas de organización, de la organización del trabajo, de los modos de relación... y conduce a un conjunto de objetivos tan diversos que, si son excesivos, implican el riesgo de una dispersión exagerada de esfuerzos. Como resultado del relajamiento de la integración, la cohesión interna de las subunidades organizativas puede verse perjudicada y tener reflejos negativos en la eficiencia de la actividad productiva. Es decir, un exceso de adaptación (conseguida a través de la diferenciación excesiva de los fines, prácticas y formas de organización) en lugar de mejorar la eficacia, únicamente conseguirá perjudicarla si la ineficiencia se prolonga, ya que será la propia capacidad de supervivencia de la empresa la que estará amenazada. Tal como refiere I. Ansoff (59), respecto a las ventajas de la estrategia de la empresa (aunque con otras palabras y, quizás, sin tener exactamente

los mismos propósitos), cuando falla la integración, "los diferentes directivos correrán el riesgo de actuar hacia objetivos conflictivos".

Como no puede satisfacer todas las exigencias, la empresa tiene que hacer opciones. Una de las funciones de la estrategia de la empresa (y del vector de objetivos resultante) es establecer el equilibrio entre la integración y la diferenciación, optando entre varias alternativas posibles. La elección de la estrategia (igual que la elección de los criterios prácticos para evaluar la eficacia de la empresa) es un acto político, en el sentido en que la adaptación de la empresa a su entorno (realizada a través de la estrategia global) no es unilateral, ni pasiva. Al contrario, es dinámica y pone en juego las relaciones de poder entre la empresa y las demás organizaciones de su entorno. El propio entorno no es un conjunto unificado, ni siquiera homogéneo y la fuerza de los condicionamientos que impone a la empresa es consecuencia de las relaciones de poder entre ésta y las organizaciones que participan en ese entorno. Una oportunidad o una amenaza únicamente asumen esa naturaleza después de una evaluación de sus efectos sobre la empresa, teniendo en cuenta el potencial de que ésta dispone para hacerles frente (aprovecharlas, enfrentarlas procurando minimizar sus efectos, o controlarlas, transformando la naturaleza de los impactos inicialmente previstos).

Por esta razón, algunos autores insisten en afirmar que, en la actualidad las estrategias de la empresa son una verdadera manifestación de capacidad política. Y ello, porque ponen de manifiesto la voluntad libre de los dirigentes para analizar las situaciones, determinar lo que es relevante, elegir (entre los factores que definen las situaciones) cuáles son los que deben ser considerados como controlables, apenas influenciables, o totalmente fuera de su control y, por fin, decidir lo que pretenden hacer y cómo hacerlo. Los decisores no son totalmente libres. Están limitados por las situaciones que restringen el abanico de las alternativas de acción que tienen posibilidad de obtener éxito. Sin embargo, dentro de esas limitaciones, ellos permanecen libres

para elegir las estrategias que mejor se adaptan a sus preferencias (y hasta pueden errar, sometiéndose a las sanciones correspondientes).

Ni el análisis de las situaciones, ni su evaluación, y tampoco la elección de las estrategias, son objetivas y racionales en sí mismas. Las estrategias de las empresas son elecciones hechas por los decisores, en base a la evaluación que ellos mismos, con sus propios sistemas de valores y preferencias personales, hicieron de las situaciones corrientes y de las situaciones previsibles, y de los efectos que sus propias decisiones tomadas "ahora" pueden tener en la modificación de esos "futuros" (premisas sobre las relaciones acciones-resultados que constituyen la base de conocimientos de la empresa). Porque si la gestión estratégica no sirve para modificar el "futuro", la planificación no tendría sentido. En opinión de E. Trist (60), "futuro es algo que no existe. Lo que sí existe son "futuros". Cuáles sean finalmente las alternativas realizadas, depende de nuestras elecciones y de nuestra disposición para asumir un papel activo o pasivo para ponerlas en práctica. Por ello, en lo que respecta a la adaptación de la empresa a su entorno, existen, de hecho, ciclos de causas y efectos recíprocos; pero estos ciclos no son fijos: la empresa puede responder, bien sea a los estímulos iniciales, bien a los estímulos de feedback, de muchas maneras diferentes (aunque, obviamente, no todas ellas sean eficaces).

#### Eficacia, o capacidad política?

Pensamos que no se trata de dos conceptos alternativos. Al contrario, se complementan. La capacidad política es necesaria para elegir cuáles son las estrategias que conducen a la eficacia; la eficacia permite juzgar la calidad de las estrategias. Así, el concepto de eficacia es multidimensional. En primer lugar, la dimensión temporal es importante. El "tiempo" (61) viene a destacar que la eficacia no puede ser reactiva. Al contrario, implica una actitud proactiva. En segundo lugar, hay que tener en cuenta el contenido de la adaptación. El corto plazo y el largo plazo se encadenan y se completan, y la empresa tiene

que "producir" acciones eficaces y gestionar la adaptación en una multiplicidad de aspectos.

## NOTAS

- 1.- GAULIN,,P.;LECOMTE, Y.: *Recherche sur une théorie et une approche Système appliquées aux organisations*. Tesis 3º Ciclo, Univ. Paris IX -Dauphine, 1980, p. 64-72.
- 2.- La noción de "sistema de acción" es utilizada en el sentido propuesto por CHEVALLIER,Y.; LOSCHAK,D.: *Science Administrative*. Tomo I: Théorie générale de l'institution administrative. Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence, París, 1978, con la intención de introducir un carácter "voluntarista" en la aprehensión del funcionamiento de la empresa. Una vez que la empresa es dotada de gran autonomía, el impacto efectivo de la voluntad libre de los diferentes actores que intervienen en las decisiones es grande.
- 3.- Función es la contribución que un elemento da al organismo del que forma parte, con vista a satisfacer las necesidades o las exigencias de ese organismo. CHIEVALLIER,Y. LOSCHAK,D.: ob.Cit., 1978, p. 123-125.
- 4.- Según explicaremos más adelante, en este mismo capítulo, compartimos la opinión de que la noción de eficacia debe sobreponerse a la noción de eficiencia. Los criterios ya mencionados de productividad, economicidad y rentabilidad, son criterios de evaluación de la eficiencia de la empresa. La eficiencia es condición indispensable de la supervivencia, pero debe constituir un criterio subordinado respecto a la eficacia.
- 5.- Contrato social es la relación funcional que se establece entre la sociedad y sus instituciones, para cada momento del tiempo, y que define, de forma explícita (legislación) e implícita (valores, costumbres, expectativas), las interrelaciones de las instituciones entre ellas mismas y con la sociedad. Este contrato tiene como principales implicaciones: que la empresa opera, básicamente, para servir los intereses de la sociedad; y que la evolución de esos intereses determina modificaciones del contrato social que exigen a la empresa la adaptación a las nuevas circunstancias. Sin embargo, esta noción de "intereses de la sociedad" no es suficientemente operativa. Las nuevas versiones del contrato social (la primera se remonta a la época del liberalismo económico, regido "por una mano invisible", según Adam Smith) pretenden especificar esos intereses, definiendo como obligaciones de la empresa, en contrapartida de legitimidad y

oportunidades de desarrollo, la "distribución de compensaciones económicas, sociales o políticas a los grupos que le confieren la base de poder de que dispone". El poder es una relación, no es algo absoluto.

Véase a este respecto, STEINER, G.A.; STEINER, J.F.: *Business, Government and Society: a Managerial Perspective*, Random House, N.York, 1980, 3ª ed., p. 12-13; RAMANATHAN, K.V.: "Toward a Theory of Corporate Social Accounting". *The Accounting Review*, July 1976, p. 516-528 (p. 518-519); TIPGOS, M.A.: "Toward a Theory of Corporate Social Accounting: a Comment". *The Accounting Review*, vol LII, nº 4, 1977, p. 977-983 (977-979).

6.- BONDY, L. de; WATTELLE, D.: *La notion d'objectifs dans la conception des systèmes d'information d'une entreprise*. Tesis 3º Ciclo, Univ. de Paris IX - Dauphine, 1981, definen estos condicionamientos como "el conjunto de restricciones sufridas por la empresa y que existen con independencia de ella". Los clasifican en "naturales" y "creados por el hombre". Los primeros engloban los condicionamientos psico-sociológicos relacionados con los recursos humanos, y los condicionamientos tecnológicos ligados a los recursos materiales y regidos por leyes científicas. Los segundos se refieren a las normas legales y a las normas de mercado que pueden aplicarse a toda la empresa o únicamente a tipos de empresas determinados.

7.- Esta expresión es utilizada por diversos autores. Entre ellos, CROZIER, M. e FRIEDBERG, E.: *L'acteur et le système*. Seuil, París, 1977; JARNIOU, P.: *L'entreprise comme système politique*. P.U.F., París, 1981; TABATONI, P. e JARNIOU, P.: *Les systèmes de gestion: politiques et structures*, P.U.F., 1975.

Mientras tanto, CROZIER, M. e FRIEDBERG, E., en su obra mencionada, añaden, en la p. 140, una nota explicativa respecto al sentido en que utilizan esta expresión: "para evitar mal entendidos...hay que precisar que las organizaciones no actúan en realidad como actores autónomos. No son más que estructuras de acción que condicionan y hacen posibles, al mismo tiempo, las acciones de los actores que forman parte de ellas y quienes son obligados a permanecer solidarios, mientras no las abandonen. El hecho de personalizar las organizaciones... no debe dar, pues, la impresión de que las consideramos como actores unificados con sus propias "necesidades", "objetivos", etc. Se trata simplemente de una figura de estilo, un expediente cómodo para la exposición..."

8.- Expresión utilizada por JARNIOU, P.: ob.cit. 1981, p.181.

9.- JARNIOU, P.: ob.cit, 1981, p. 184.

10.- Si adoptamos una óptica "reducionista" para explicar el comportamiento de la empresa, considerando únicamente la forma como reacciona a los estímulos del



mercado, podemos afirmar que, aparte de los constreñimientos impuestos por el cuerpo de leyes y regulaciones que definen los derechos y obligaciones de la empresa y limitan sus poderes discrecionales, los mecanismos de mercado constituyen las fuerzas que guían las decisiones empresariales. Según MILLS-TEIN, I.M.; KATSH, S.M.: *The Limits of Corporate Power*. MacMillan, N.York, 1981, p. 26 "el sistema de mercado proporciona motivaciones en términos de compensaciones y penalizaciones que llevan a las empresas a adoptar un comportamiento deseable desde un punto de vista social". Recompensa con beneficios más elevados a las empresas que consiguen mantener los costes (de producción, marketing, ....) tan bajos cuanto sea posible (satisfacción del objetivo social de no desperdiciar recursos); o que aplican los recursos productivos en productos que el consumidor está dispuesto a comprar y son mejores que los productos y servicios similares, ofrecidos por la competencia (deseabilidad de que sean proporcionados a los consumidores los productos más adecuados a la satisfacción de sus necesidades). Penaliza con dificultades y pérdida de competitividad a las empresas que adoptan un comportamiento diferente.

- 11.- El A.I.C.P.A. (American Institute of Certified Public Accountants) define un "público" como "grupos (de individuos) cuya identidad se establece como resultado de una relación común con una determinada acción de la empresa". De este modo, la relación que cada individuo mantiene con una determinada acción de la empresa es el criterio relevante para determinar su pertenencia a un público dado, pudiendo el mismo individuo ser miembro de uno o más públicos, según el impacto que se considere. Distingue entre diversas categorías de públicos: empleados, clientes, proveedores, accionistas.

Sin embargo, la noción de "público" es aún demasiado amplia, porque los impactos de las acciones de la empresa sobre los individuos que constituyen un mismo público pueden ser diferenciados. Por este motivo, el A.I.C.P.A. define aún una subcategoría: la de "constituyentes" que son "subpúblicos en el interior de los cuales hay una gran uniformidad de condiciones sociales". A.I.C.P.A.: *The Measurement of Corporate Social Performance*, A.I.C.P.A., Inc, N.York. 1977, p. 33-34. El término "constituyente" sugiere la traslación al campo empresarial del lenguaje del derecho, y tiene una cierta relación con el "contrato social" sociedad-empresa: los constituyentes son aquellos actores sociales que dan a la empresa un mandato para actuar...

- 12.- Bien común es "el conjunto de condiciones de vida social que permiten a los hombres un más rápido y completo perfeccionamiento". João XXIII, Mater et Magistra, 1961, punto 65, cit. por GALLO, M.A.: *Responsabilidades Sociales de la empresa*. I.E.S.E., Barcelona, 1980, p. 28.

El grado de generalidad de este concepto oculta la dificultad en definirlo en la práctica. Para la O.C.D.E.: *Mesure du bien-être social: Progrès accomplis dans l'élaboration des indicateurs sociaux*. OCDE, París, 1976, p. 13,...., existen buenas razones filosóficas para negar la posibilidad de conseguir una definición de bien-estar social. Tal definición supone: por una parte, el conocimiento de cuáles son exactamente los elementos que tienen valor en la existencia; por otra parte, la fijación de límites, bajo los cuales no hay bienestar y por encima de los cuales puede decirse que ese bienestar existe.

Aunque puedan mencionarse ciertas similitudes interculturales e intertemporales en la composición del bienestar social, las diferencias introducidas por los valores culturales (que varían entre los países y en el interior de cada país) y por la evolución histórica, parecen sobrepasar las similitudes. De ello, resulta que el concepto de bienestar social (y sus componentes) difiere según los países y las épocas.

Según la OCDE, "para escapar a los problemas de valores, se ha intentado especificar lo que es el bienestar, utilizando un método rigurosamente científico que se presume tener una aplicación universal: nos hemos esforzado por definir las necesidades fundamentales del hombre". Aunque la definición de prioridades relativas entre las componentes del bienestar sea dejada al dominio de la política, es fundamental un cierto equilibrio entre los niveles de bienestar en los campos siguientes: salud, enriquecimiento de la personalidad por medio de la adquisición de conocimientos, empleo y calidad de vida en el trabajo, equilibrio entre trabajo y no-trabajo (recreo o diversión), situación económica personal, entorno físico, ambiente social, seguridad de las personas y administración de la justicia, oportunidades sociales y participación, igualdad,...(p. 15).

La cuestión de la igualdad es interpretada en los siguientes términos:

- Igualdad horizontal: individuos colocados en situaciones análogas deben ser tratados de manera similar;
- Igualdad en el tiempo: con el objetivo de aumentar la movilidad colectiva y entre categorías (sea dentro de una generación, sea entre las diferentes generaciones).
- Evitar la perpetuación de las desigualdades que puedan resultar como consecuencia de "procesos de causalidad circular, en los cuales un cierto número de fenómenos con orígenes independientes se refuerzan mutuamente por una cadena de relaciones de causa-efecto" (por falta de movilidad social, las desigualdades sociales se reproducen inmutables, a lo largo de generaciones).

- 13- A lo largo de este trabajo, el término "empresa" será utilizado con un doble sentido: con el se puede designar, bien sea la empresa en cuanto entidad individual, bien el sistema empresarial, considerado como la institución social dominante en la realización de la actividad económica.
- 14- JARNIOU, P.: ob.cit., 1981, p.15
- 15- JOBSON, J.D.; SCHINECK, R.: "Constituent Views of Organizational Effectiveness: Evidence from Police Organizations". *Academy of Management Journal*, vol 25, nº 1, 1982, p. 25-46 (p. 25).
- 16- KATZ, D.; KAHN, R.L.: *The Social Psychology of Organizations*. John Wiley & Sons, N.York, 1966, p. 161.  
  
Y también KATZ, D.; KAHN, R.: "Organizations as Social Systems". in LAWLER, H. E.: *Organizational Assessment: Perspectives on the Measurement of Organizational Behavior and the Quality of Work Life*. John Wiley & Sons, N.York, 1980, p. 162-184 (p. 171).
- 17- BARNARD, CH.: *the Functions of the Executive*, Harvard Univ. Press, Cambridge, Mass., 1938, citado por VECIANA I VERGES, J.M.: "La eficacia de las organizaciones", *Alta Dirección*, nº 96, 1981, p. 129-143 (p. 129).
- 18- GEORGOPOULUS, B.S.; TANNENBAUM, A.S.: "A Study of Organizational Effectiveness", *American Sociological Review*, vol 22, 1957, citado por VECIANA I VERGES, J.M.: ob.cit., 1981, p. 131.
- 19- STEERS, R.M.: *Organizational Effectiveness: a Behavioral View*, Goodyear Publishing Co, Santa Mónica, Col., 1977, cit. por VECIANA I VERGES, J.M.: ob.cit., 1981, p. 132.
- 20- ZAMMUTO, R.F.: *Assessing Organizational Effectiveness*. State Univ. of N.York Press, N.York, 1982 -Análisis Crítico del libro por E.C.RAVLIN e P.S. GOODMAN, *Administrative Science Quarterly*, March 1984, p. 127-130 (p. 128).
- 21- STEERS, R.M.: "Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, nº 20, 1975, p.546-558.
- 22- ANSOFF, I.: *Strategic Management*. Mcmillan, Londres, 1979, p.14.
- 23- JOBSON, J.D. et al: ob cit, 1982, p.27-28.
- 24- Segundo VAN de VEN, A.H.: "A Process for Organization Assessment". in LAWLER, E.E. et al: ob.cit., 1980, p.548-568, una de las funciones de los objetivos es de la "proporcionar criterios para identificar y evaluar aspectos selectivos del

funcionamiento de una organización" (p.549-550), además de "motivar a las personas" y de "proporcionar orientación y definir restricciones al comportamiento". De este modo, objetivos y criterios están articulados: los objetivos representan los fines en términos de resultados deseados; los criterios constituyen las bases en que los evaluadores se fundamentan para formular sus juicios, es decir, son "las dimensiones operativas que identifican el grado en que los objetivos son alcanzados"(p.561).

- 25- VAN de VEN,A.H.: ob.cit,1980,p.549.
- 26- Los modelos de eficacia, por lo general, o se refieren a los objetivos de una forma genérica (sin precisar si se trata de variables de intervención o de variables de resultado), o consideran exclusivamente las variables de resultado final (ventas, beneficios,...). Según HERSEY,P.; BLANCHARD,K.H.: *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice-Hall,Inc., Englewood Cliffs, N.Jersey,1977,3ª ed. (1ª ed 1969),p.117, aunque los resultados sean importantes, el aspecto más importante de la eficacia es, con seguridad, su relación con la totalidad de la organización a lo largo de un período determinado. En su opinión, la eficacia debería considerar también las variables de intervención que tienen relación con la manutención y desarrollo de la organización a largo plazo.
- 27- ACKOFF,R.L.: "La revolución de los sistemas". Trad. de L.T.DIEZ de CASTRO, *Económicas y Empresariales*, nº5, p.137-166 (p.159-162).
- 28- RAMANATHAN,K.V.: ob.cit.,1976. Metodología similar es presentada por PRESTON,L.E.; POST J.E.: *Private Management and Public Policy: the Principle of Public Responsibility*, Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, N.Yersey,1975,p.136.
- 29- Centro de Estudos de Planeamento: *Critérios de rendibilidade na óptica social*. nº 2, C.E.P., Lisboa, 1974.
- 30- C.E.P.: ob.cit.,1974.
- 31- La evaluación final de un proyecto, según la óptica empresarial,difícilmente coincidirá con su evaluación según la óptica social. Hay dos razones esenciales. Los costes e ingresos,según la óptica del empresario, son diferentes de los conceptos de coste social y beneficio social según la óptica pública. Cada una de las ópticas utiliza un sistema de precios diferente: la óptica empresarial valora los inputs y los outputs en base a precios de mercado, y la óptica social, o pública, opera en base a "precios de referencia", o precios "reales", que resultan de la corrección de las distorsiones de los precios de mercado. Estas distorsiones tienen su origen en factores diversos: intervenciones administrativas de los gobiernos

sobre los precios de los bienes, con subsidios o sobrecargándolos con impuestos, por razones de política social, o con vista a orientar las decisiones de los agentes económicos, en el sentido de la realización de los objetivos definidos para la sociedad; situaciones de competencia interna o externa (influenciadas o no por las políticas gubernamentales) las cuales determinan precios que no tienen correspondencia con el valor "real" de los bienes (por ejemplo, situaciones de monopolio o de oligopolio); la no consideración de economías y diseconomías externas (externalidades).

Una vez que los precios de mercado constituyen "señales distorsionadas", ellos no garantizan la asignación óptima de los recursos de la sociedad y, por lo tanto, no son adecuados para elegir las iniciativas empresariales que mejor favorezcan el interés general. Las correcciones introducidas en los precios de los outputs y de los inputs recurren a nociones como son las de precio de frontera, coste de oportunidad y precio sombra, según la Metodología propuesta por el Banco Mundial.

Hay que hacer notar aún que la definición de precios de referencia depende de la definición de los objetivos del sistema social en que se aplican. En el caso de la Metodología del Banco Mundial, se supone que los objetivos del país considerado son la utilización óptima de sus recursos internos, con vista a garantizar su competitividad en términos internacionales. De aquí, la utilización de precios de frontera.

- 32 - La utilización del término "prospectivos" tiene la intención de reforzar la afirmación, hecha. En nuestra opinión, la adopción de este modelo se inserta en una tendencia que tiene su origen sobre todo en comienzos de los años 60, en los países más desarrollados y cuya proyección hacia los países con menores niveles de desarrollo es ya una realidad. De "factores portadores de futuro" se han convertido en "factores prospectivos del presente" -según las expresiones utilizadas por TIANO, A.: *La méthode de la prospective*. Dunod, París, 1974, p.18. Tiano caracteriza la Prospectiva como una técnica auxiliar de decisión que, al igual que la planificación, aunque se sitúe en el futuro, "debe salir del presente y volver al presente". El autor pretende realzar que el interés de la Prospectiva está en su aptitud para resolver los problemas actuales. Según el autor citado (pag.13-19): los problemas actuales son una combinación de pasado, presente y futuro; pero no todos los factores del pasado y del presente son importantes para el futuro. Existen factores que, "aunque hayan desempeñado un papel importante en la génesis del futuro", perdieron su poder para influenciarlo. "Aquello que en el presente pertenece al futuro es, por una parte, lo que ha durado y continuará durando en el futuro (las tendencias) y , por otra parte, lo

que nació hace poco tiempo o tiene aún una importancia mínima, pero va a ganar una amplitud y influencia crecientes ("factores portadores de futuro").

- 33- JARNIOU, P.: ob.cit., 1981, p.245, define tecnología como un "conjunto de medios y de modos de ponerlos en práctica... al servicio de una racionalidad funcional" que exige la consideración, al mismo tiempo, "de las posibilidades del instrumento de producción" y "de las exigencias de las estrategias ligadas a la realización de los objetivos de la organización".
- 34- Aunque el P.N.B. sea una magnitud macro-económica, su consideración se justifica con motivo de que el P.N.B. es igual al total de los Valores Añadidos de las empresas, en el interior de una economía determinada.
- 35- JOEL, M.E.: *Sur la quantification économique du domaine social*. Tesis de doctorado ES-Sci.Ec. Univ. de París I, Panthéon-Sorbonne, 1975, p.74.
- 36- ANSOFF, I.: "The Changing Shape of the Strategic Problem". *Journal of General Management*, vol 4, nº 4, 1979, p.42-58.
- 37- Ya en el caso de las empresas públicas, la regla será que el proceso de su creación obedezca a finalidades de naturaleza social, como son seguridad nacional, prestación de servicio público, fomentar, complementar o suplir el fallo de la iniciativa privada,...
- 38- La utilización del término es intencionada. Como persona jurídica, la empresa es sujeto de obligaciones y derechos, y los privilegios que indicamos podrían ser incluidos dentro de los derechos. Tenemos todavía la intención de subrayar que los derechos de la empresa no son absolutos, inmutables. Pueden ser alterados, según unos procesos sociales determinados. Por ello, los derechos reales son simultáneamente privilegios.
- 39- JARNIOU, P.: ob.cit., 1981, p.199, a propósito del papel de la empresa en la sociedad, refiere que, por influencia del Plan (el cual familiariza a los actores sociales con la información económica y los sensibiliza sobre la importancia de los problemas de esta naturaleza), se verifica un refuerzo de la ideología dominante que legitima "el papel de la economía como dimensión dominante del sistema socio-político". En consecuencia, "el sistema político se apaga, en provecho de aquellos que, en la práctica, están en mejor posición para controlar esta dimensión" - es decir, dominio de la empresa en la sociedad.
- 40- Véase, como ejemplo, la llamada ley del "condicionamiento industrial" en Portugal.
- 41- Las siguientes críticas ponen de manifiesto la inadecuación del modelo:

- Las grandes empresas tienen poder para sustraerse a la disciplina del mercado.
- Todos los individuos no tienen igual acceso al mercado (por influencia de barreras institucionales o por simple falta de dinero) por lo que sus preferencias no se reflejan en los mecanismos de mercado.

KENETH ARROW: "Social Responsibility and Economic Efficiency". *Public Policy*, Fall 1973, indica dos situaciones en las cuales el funcionamiento de los mecanismos de mercado no asegura la eficiencia, desde el punto de vista social: en los casos en que todos los costes no están considerados en el precio de los productos (por ejemplo, los costes de la polución-externalidades) y cuando el vendedor se aprovecha de la ignorancia del consumidor. Nosotros mismos, en nota anterior acerca de la distinción entre precios de mercado y precios de referencia, hemos sugerido algunas razones más en este sentido.

- 42- La calificamos de normativa porque pretende definir el modo como el sistema debe funcionar, en oposición a las teorías positivas que describen la forma como el sistema opera.
- 43- LAWRENCE,P.; LORSCH,J.W.: *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard Business School, Cambridge, 1967, p. 19.

Y también, de los mismos autores: "El diagnóstico de los problemas de organización". in MARGULIES,N.; RAIA,A.P.: *Desarrollo organizacional: valores, proceso y tecnología*. Ed. Diana, Mexico, 1974 p. 280-292 (p. 283-286).

- 44- "El concepto de desarrollo de un sistema productivo nacional se encuentra ligado a la idea de progreso económico y social del todo nacional. Se puede definir como un proceso sostenido de elevación del grado de satisfacción de las necesidades del conjunto de la población nacional". ESTEVES,I.: "Processo de industrialização português e desenvolvimento. Alguns traços característicos e aspectos teórico-metodológicos do modelo global e da estratégia". in *Evolução recente e perspectivas de transformação da Economia Portuguesa* -vol IV, CISEP, Lisboa, 1983, p. 2597-2626.
- 45- EMERY,F.E.; TRIST,E.L.: "La trame causale de l'environnement des organisations". *Sociologie de Travail*, 1968, p. 342-349.
- 46- En particular, PRESTON, L.E.; POST,J.E.: ob.cit., 1975; DAVIS,K.; BLOOMSTROM,R.L.: *Business, Society and Environment: Social Power and Social Response*, McGraw-Hill, 1971; STEINER,G.A.: ob.cit., 1980; OLSEN,M.E.: *The Process of Social Organization. Power in Social Systems*. Holt,

Reinehart and Winston, N.York, 1978; EYESTONE, R.: *From Social Issues to Public Policy*. John Wiley & Sons, Inc., N.York, 1978.

47- A fin de no sobrecargar el texto, incluimos en esta nota algunas de las razones que permiten evaluar el papel regulador de las asociaciones mencionadas y su naturaleza de instrumentos esenciales del pluralismo: proporcionan medios a través de los cuales los ciudadanos pueden obtener información acerca de las cuestiones públicas relevantes; protegen a los individuos contra la manipulación por las élites, a través de los medios de comunicación social; constituyen medios que permiten a los ciudadanos tener un acceso más directo al poder y un canal, a través del cual pueden ejercer formas de influencia; sirven, al mismo tiempo, a los líderes políticos proporcionándoles, bien sea la información acerca de los intereses y necesidades públicas, de los medios para satisfacerlas,... bien apoyo político a sus decisiones;...

48- Las relaciones de poder no son unilaterales: son relaciones de intercambio. En una interacción determinada entre una organización A y otra organización B, las organizaciones se influyen mutuamente y ninguna de ellas controla totalmente a la otra.

Es muy raro que esta relación sea simétrica. Por regla general, las relaciones de poder están desequilibradas, o sea, hay una parte que está en desventaja. La desigualdad de poderes tiene su origen en la desigualdad de los recursos pertinentes que cada una de ellas puede controlar y movilizar para esa relación. Suponiendo que la capacidad de A para constreñir a B es mayor que la capacidad de B para constreñir a A, podríamos decir que hay "una influencia neta" de A sobre B. Y, para simplificar, diremos que A tiene poder sobre B, para indicar que la relación está desequilibrada en favor de A.

En esta relación (por analogía con la teoría de la comunicación) designaremos a A como el emisor de poder, y a B como el receptor.

Algunos autores consideran que únicamente hay poder cuando las relaciones son disimétricas. Sin embargo, otros argumentan que las situaciones equilibradas no implican la anulación del poder, en la medida en que cada una de las partes sigue manteniendo su capacidad para ejercer influencia sobre la otra.

49- Este concepto de juego es introducido en la Teoría de la Administración por sociólogos como M.CROZIER y E.FRIEDBERG: ob.cit, 1977, y M.E.OLSEN: ob.cit, 1978. La noción de juego tiene el interés de permitir conciliar, desde el punto de vista conceptual, el voluntarismo y la libertad de acción y de elección que caracteriza al hombre, con la necesidad de introducir restricciones a la



voluntad y libertad individuales, con vista a conseguir la cooperación organizada.

El juego no impone comportamientos predeterminados. Sin embargo, limita el número de estrategias admisibles y elige, entre ellas, aquellas que tienen mayores probabilidades de éxito. En el juego los individuos son libres para actuar. Sin embargo, si ellos quieren realizar sus objetivos, tienen que respetar las reglas para que el juego sea estable.

Está claro que la analogía establecida con las organizaciones parece terminar aquí. Los juegos son tal vez más estables que las organizaciones. El juego supone la igualdad de los participantes y la imparcialidad de las reglas. En las organizaciones, como veremos, la desigualdad de los participantes es lo común, y la estabilidad de las reglas es siempre temporal y permanentemente amenazada por las estrategias de los participantes, bien sea para proteger, bien para equilibrar la disimetría de las relaciones de poder que las reglas pretenden instituir.

- 50- DRUCKER, P.F.: *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper & Row, N.York, 1974, p.360.
- 51- PRESTON, L.E.; POST, J.E.: ob.cit, 1975, p.8. En opinión de estos autores, las características de la sociedad, además de su complejidad y cohesión, son difíciles de especificar. OLSEN, M.E.: ob.cit, p.67, añade algunos elementos más para aclarar este concepto. Así, la sociedad se caracteriza por su autonomía funcional y cultural. Tiene autonomía funcional porque: la mayor parte de las relaciones ocurren "dentro" de sus fronteras; y también porque es la unidad de decisión suprema para todos sus miembros y tiene soberanía sobre todas las decisiones. Tiene autonomía cultural porque, a pesar de existir trazos comunes con otras sociedades, y de que sus subsistemas puedan poseer numerosos trazos culturales específicos que no son compartidos por el conjunto, existe una cultura común que es compartida por todos los subsistemas internos y que los distinguen del exterior.
- 52- STARBUCK, W.H.: "Organizations and their Environments". in DUNNETTE, M.D. (Ed): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley & Sons, N.York, 1983, p. 1069-1125, (p. 1069-1071).
- 53- EMERY, F.E.; TRIST, E.J.: ob.cit, 1964.
- 54- Ver nuestra tabla 4.1, período 1950-1970.
- 55- ESTEVES, I.: ob.cit, 1983.

- 56- Según TABATONI,P.; JARNIOU,P.: ob.cit, 1975, en toda organización (y en todos los niveles de la organización) coexisten 3 subsistemas: un subsistema de "finalización" que gestiona las relaciones de la organización con su entorno y asegura la definición de los fines (y por consiguiente, de los condicionamientos a considerar y de los criterios de decisión a utilizar); un subsistema de "organización" que trata de los problemas de coordinación e integración de las actividades, a saber, define cuáles deben ser las tareas, los órganos, las funciones respectivas y las formas de relación entre ellas, y determina la asignación interna de los recursos; y un subsistema de "interacciones o de animación", relacionado con los procesos de socialización y de motivación de los individuos en el seno de la organización, con vista a la realización de sus fines.

Estos subsistemas son interdependientes y se encuentran jerarquizados. Esta jerarquía es introducida por las funciones que cada uno de ellos desempeña en el desarrollo de la organización.

- 57- Las variables de resultado final corresponden a los outputs finales de la organización. Son las variables dependientes (influenciadas directamente por las variables de intervención e indirectamente por las variables causales) que expresan los resultados de la organización. LIKERT,R.: *El factor humano en la empresa: su dirección y valoración*. Trad de "the Human Organization: Its Management and value", Ed. Deusto, Bilbao, 1969, p. 306, clasifica estas variables de resultado final en: variables de actuación (nivel de productividad, calidad de los productos/servicios, cuota de mercado) y variables financieras (costes, precios, inversiones, absentismo, rotación del personal, reivindicaciones y conflictos laborales, accidentes laborales....).

Variables de intervención o variables intermedias (entre las variables causales y las variables de resultado final) son variables que cambian lentamente y reflejan el "estado interno de la organización", en términos del interés de los empleados por los objetivos de la empresa, motivación para el trabajo, capacidad colectiva para comunicar, decidir, colaborar,.... Su nivel o condición es determinado, en gran parte, por las variables causales. A su vez, las variables de intervención tienen influencia directa sobre las variables de resultado final.

Variables causales son las variables independientes. Son fijadas y controladas por los dirigentes y, en principio, no están sometidas a influencias externas. Los dirigentes utilizan estas variables causales (estilos de liderazgo, estructura de la organización, capacidades y políticas de gestión, formación, ....) como un instrumento para actuar (directamente) sobre las

variables de intervención e (indirectamente) sobre las variables de resultado final. Por regla general, las variables causales no son directamente influenciadas por cambios en las variables anteriores.

Sobre este tema, LIKERT, R.: *Un nuevo metodo de gestión y dirección*. Trad. de "New Patterns of Management", Edit. Deusto, Bilbao, 1969, p. 43, 103...; LIKERT, R.: *El factor humano...* ob.cit., 1969, p. 285-306; HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H.: ob.cit, 1977, p. 177-118; PAYNE, R.; PUGH, D.S.: "Organizational Structure and Climate". In DUNNETTE, M.D. (ed): *Handbok of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally, 1983, p. 1125-1173 (p. 1147...).

- 58- HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H.: ob.cit, 1977, p. 143.
- 59- ANSOFF, I.: *Estrategia empresarial*. Trad. de "Corporate Strategy". McGraw-Hill do Brasil, Rio de Janeiro, 1977, p. 95-96.
- 60- TRIST, E.: "The Environment and System-Response Capability". *Futures*, April 1980, p.111-126 (p. 114).
- 61- Ver GOODMAN, P.S.; PENNINGS, J.M.: "Critical Issues in Assessing Organizational Effectiveness". in LAWLER III, E.E. et al ob.cit 1980, p. 185-215 (p. 207-208).



### **III**

## **El ascenso de la dimensión social y los problemas planteados por su gestión.**

**Sección A- Concepto de lo social**

**Sección B- Evolución de los factores sociales en la empresa**

**Sección C- Formas de relación de los factores sociales con los factores económicos en la actividad empresarial. La racionalidad de la empresa**

**Notas**

"La estabilidad de las organizaciones es un mito: ninguna organización puede mantener inalterables sus características esenciales, limitándose a ajustes mínimos mientras cambios profundos e incesantes afectan al entorno, perturbando los equilibrios sociales"(1)

La simple sensatez lleva a reconocer que, cuando hay un desfase entre la actuación de la empresa y las expectativas dominantes en la sociedad, es la empresa la que debe adaptarse a las nuevas circunstancias. Los conceptos de institución y de contrato social no son meras figuras de retórica. Aunque la dominación de la empresa con respecto a las demás instituciones haya contribuido a la imposición de los problemas económicos como preocupaciones dominantes de la sociedad, los objetivos de una sociedad pluralista (cuya característica es la dispersión del poder por una variedad de instituciones que desempeñan funciones sociales distintas y especializadas) son el resultado de una multiplicidad de interacciones y procesos de influencia que permiten la formación de esos objetivos de un modo independiente. Esta independencia no excluye la posibilidad de dominación temporal por persuasión. Simplemente garantiza contra la posibilidad de que cualquiera de los "centros de poder organizado" pueda imponer, por la fuerza, sus propios objetivos a los demás. Dado que ninguno de ellos es completamente independiente (aunque cada uno mantenga su autonomía) las organizaciones de un sistema representan, para cada una de ellas, un contrapoder que actúa como restricción a la utilización de un poder discrecional. Por ello, en general, las organizaciones procuran reajustar sus comportamientos, con vista a adaptarse a los cambios del entorno. A veces, lo hacen de forma voluntaria; otras veces, por necesidad. Existen también aquellas situaciones en las que una organización no se adapta: por razones deliberadas, a veces; involuntariamente, en la gran mayoría de los casos.

Cuando los desfases entre la empresa y su entorno son accidentales o de poca importancia, se podrá considerarlos como simples disfunciones. Sin embargo, cuando tal situación se vuelve permanente y sobrepasa un determinado límite de intensidad, de tal forma que la empresa deja de

corresponder a las exigencias de dicho entorno (porque su modo de actuación ya no le permite cumplir correctamente su función) es la capacidad de adaptación de la empresa lo que está en juego. Y designaremos entonces esta situación como de crisis, para indicar que existe una diferencia cualitativa respecto a las simples disfunciones.

El modelo clásico de la empresa permaneció durante mucho tiempo. La búsqueda del crecimiento definía una línea de actuación, en apariencia precisa que era objeto de un amplio consenso. Los aspectos negativos del crecimiento eran tolerados como un precio a pagar por los beneficios que proporcionaba.

Solamente cuando se consideró haber alcanzado un nivel razonable de satisfacción de las necesidades básicas (de subsistencia y de seguridad), y las necesidades individuales y las expectativas sociales evolucionaron hacia niveles cualitativos, se intensificaron las preocupaciones con las consecuencias sociales del crecimiento económico. Entonces, se han empezado a denunciar los efectos secundarios desfavorables sobre la sociedad y la vida de los individuos: las varias formas de polución, agotamiento de los recursos naturales, distorsiones de la producción y del consumo (el contraste del consumo superfluo con la carencia de lo necesario), la existencia de "cinturones de miseria" alrededor de las grandes ciudades; la persistencia y agravación de las distorsiones en la distribución de los rendimientos y del poder de decisión, etc... Comienza a hacerse evidente la oposición entre el progreso económico y el progreso social, incluso cuando éste no sea correctamente explicitado.

La empresa empieza a ver su liderazgo contestado. En una primera fase, el papel dominante del sistema empresarial "y la Guerra Fría con la Unión Soviética permitían ignorar o repudiar las críticas a las deficiencias de la empresa, atribuyéndoles una inspiración comunista"(2). Sin embargo, la insistencia y refuerzo de dichas críticas, así como la naturaleza insospechada de gran parte de sus fuentes (economistas

de renombre y la propia Doctrina Social de la Iglesia), convirtieron en insostenible la actitud de aislamiento de la empresa que empezaba a presentar señales de rigidez, en los modos de su inserción social.

No nos detendremos en el análisis de esas críticas, dado que ellas han sido ya bastante tratadas. Unicamente resumiremos aquellas que consideramos más importantes (3), que utilizaremos como ejemplo y para aclarar nuestra exposición.

a- Crítica de los excesos de la economía del lucro que considera la rentabilidad como un fin y el hombre como un medio.

- Las grandes empresas dominan los mercados:
- El consumidor no es el "rey", sino un instrumento al servicio de las necesidades de desarrollo de las grandes empresas: de su producción y rentabilidad. La empresa prosigue sus objetivos propios de crecimiento y al público no cabe más que adaptarse a los inconvenientes que resultan para su marco de vida.
- Los estudios de mercado y las técnicas de publicidad aceleran artificialmente la muerte de los productos y crean en el consumidor un clima artificial de insatisfacción permanente.

b- Denuncia del "productivismo".

- División excesiva de las tareas, "pobreza" de su contenido, cadencias elevadas.
- Inadecuación de las tareas al nivel de formación de las generaciones más jóvenes y a sus deseos de autorrealización, a través del trabajo.

c- Contestación de los principios de organización de la empresa.

- Inadecuación de las estructuras a las necesidades de los individuos.
- Organizaciones complejas, burocratizadas y anónimas, con atrofia del espíritu de iniciativa individual.
- Concentración de los poderes de decisión en beneficio exclusivo de los propietarios o de los altos directivos.

d- Contestación del modelo jurídico tradicional.

- Impugnación de la concentración del poder en la empresa, fundamentado exclusivamente en la propiedad del capital, "o en la designación por éste".
- Aspiraciones crecientes en participar en la información y en el control de la empresa.

e- Críticas a la empresa por no tener en cuenta las nuevas aspiraciones y valores sociales relacionados con la mejora de aspectos cualitativos de las condiciones de vida y, en consecuencia, ser causa de problemas sociales tales como:

- El despilfarro y agotamiento de los recursos naturales;
- La degradación del entorno, bien sea físico, o cultural:
- El hombre no se realiza en la empresa, ya que ésta <sup>le</sup> es totalmente ajena. Realiza el trabajo exigido, bajo el control de los mandos, en condiciones a veces desagradables, únicamente para poder sobrevivir.
- La realización del hombre solamente puede tener lugar fuera de la empresa. No obstante, esa realización es dificultada:



- Por el sentimiento que tiene el trabajador, en los "cinturones industriales", de estar aislado de sus raíces;
- Por la sociedad de consumo que quita al hombre "el poder de hacer" (esencial para su desarrollo y que está concentrado en la empresa) dándole, en intercambio, el "poder de consumir" que resume la libertad del individuo. Las desigualdades del poder de consumo son fuertemente sentidas porque representan la única forma de poder individual.

Las críticas dirigidas a la empresa no pueden ser aisladas del contexto. Ellas se refieren a la forma como la empresa funciona y son, sobre todo el resultado de la inadaptación de ésta a su nuevo entorno. La empresa no opera en un vacío. Sus decisiones son consideradas acertadas o erróneas, según se ajustan o no a las necesidades y expectativas del entorno que determinan lo que, en cada momento, es condición de éxito o de fracaso, y ponen de manifiesto las disfunciones y las situaciones de crisis.

Las críticas no se dirigen al papel de la empresa como institución creadora de riqueza. En este dominio su éxito es ampliamente reconocido y constituye el principal fundamento de la legitimidad de que disfruta y del poder de que dispone. Las críticas se dirigen a los desfases entre la actividad de la empresa (bien sea en términos de su actuación, bien en términos de resultados) y las necesidades, valores y expectativas dominantes en la sociedad, en una variedad de aspectos que, para distinguir de los económicos, se engloban bajo la designación de "sociales".

Ya en el capítulo I-Sección B, mencionamos las siete tendencias sociales referidas por Wilson(4) e identificadas por la General Electric en sus actividades de prospectiva. Aunque las tendencias varíen según el tiempo y los países, de una forma general son características de todas las formaciones sociales desarrolladas las tendencias para promover una mayor igualdad entre los ciudadanos (la cual asume formas

institucionales diversas, relacionadas con la distribución de rendimientos, privilegios sociales, prestigio, alteraciones en la estructura del poder, reducción de desigualdades sociales,....); para estimular la participación de los individuos en la vida colectiva; para la subida general del nivel educativo; para la preocupación con la salud total, física y mental del individuo; para el énfasis en la calidad de vida que, a pesar de constituir una finalidad un tanto nebulosa, no ha dejado de ganar fuerza.

Estas tendencias dominantes tienen, necesariamente, sus reflejos en la empresa:

- Crean en los empleados una mayor intolerancia a la frustración, a las presiones y a formas apretadas de control;
- Crean expectativas concretas entre los trabajadores acerca del tratamiento que les corresponde en la empresa y en cuanto a las posibilidades de realizar en ella sus objetivos personales. Estas expectativas afectan a las actitudes del trabajador hacia la empresa: estimulan su empeño en aquellos casos en que ésta corresponde a esas expectativas; dan origen a actitudes poco favorables, en los casos contrarios.
- Aumentan las posibilidades de que los deseos de participar, ejercer la iniciativa propia,.... sean traspuestos para las situaciones de trabajo en la empresa. Las reivindicaciones y las situaciones efectivas de participación en la gestión, vienen siendo comunes, sobre todo en aquellas empresas en que la decisión del jefe, dada la complejidad y el grado de tecnicidad de los problemas, exige la colaboración de sus subordinados, expertos en los diversos campos parciales implicados;
- Crean expectativas de trabajar y vivir en un ambiente saludable y seguro, disponer de productos de calidad, etc.

El hecho más importante es que, en nuestros días, la empresa adquirió poder para influenciar esas expectativas y su realización. Por ello, es lógico que se vea "asediada" por los más diversos intereses. El proceso de desarrollo de las empresas es, al mismo tiempo, un proceso de socialización, en el sentido de un mayor involucramiento en la sociedad (que no implica confusión entre ambas). Acentúa una interdependencia que es, simultáneamente, poder de la empresa sobre los individuos y organizaciones, y dependencia de ella respecto a las decisiones, actuación y aceptación por parte de aquellos sobre la forma en que desarrolla su actividad. Como ejemplo, el crecimiento y diversificación de la empresa implican:

- La complejidad en lo que respecta a las técnicas de producción utilizadas, exigencias de conocimientos especializados, interdependencias tecnológicas.
- Necesidades nuevas de materias primas, nuevas formas de compra, nuevas fuentes de abastecimientos;
- Diversificación de los mercados, nuevas formas de promoción y redes de distribución;
- Recurso a formas diversas de financiación;
- Un aumento de la interdependencia con actividades situadas arriba o abajo, bien sea en materia de producción o de inversión, bien de financiación;
- Un mayor control de los poderes públicos, sobre todo cuando algunas actividades adquieren importancia estratégica para el desarrollo de la economía, la independencia nacional, y la protección de la salud pública;
- Un mayor impacto sobre la comunidad: volumen de empleo, problemas de urbanización, de transportes, en algunos casos, de polución sonora, del aire o del agua, relaciones con los sin-

dicatos, los poderes y organizaciones locales, los medios de comunicación social (piénsese en la necesidad de creación de servicios de Relaciones Públicas);

- La complejidad y refinamiento de los métodos y técnicas de organización y dirección de la empresa, acompañados de una delegación creciente de poderes y competencias, en los cuales las decisiones tomadas al nivel de la dirección se aproximan cada vez más a decisiones políticas. "Cuanto mayor sea el impacto de las decisiones empresariales sobre la vida de los individuos, más los parámetros de las decisiones privadas se aproximarán al interés público"(5).

Las principales críticas se dirigen, entonces, contra el desequilibrio entre el poder social que la empresa tiene y las responsabilidades que asume. De un modo general, estas críticas tienen una base común: impugnan la primacía de la racionalidad económica y técnica y propugnan un cambio de la racionalidad de la empresa, de modo que , según unos incluya, y según otros, se subordine, a consideraciones de naturaleza humana y social.

La adopción de un modelo "reducido" de la realidad, es decir, un modelo que únicamente considera los aspectos técnico-económicos, se justificaba plenamente cuando el entorno era bastante estable. Además, se revelaba práctico y suficiente para resolver conflictos de pequeña gravedad. Tenía aún una ventaja: en la medida en que permitía aislar (de entre la trama de factores que definen las situaciones concretas) una dimensión bien precisa (técnico-económica) sobre la cual se podía concentrar la atención, el dirigente tenía la ilusión de dominar todo el problema.

Sin embargo, en la situación actual, tal simplificación implica la destrucción de una gran parte de la información que constituye la realidad. Por ello, cuando los problemas se hacen más complejos -con motivo de la turbulencia del entorno, por ejemplo- la ampliación de la

gestión a los factores "vecinos" del técnico-económico se impone, como forma de profundizar la comprensión de las situaciones. La empresa tiene que salir del "reduccionismo" y considerar las dimensiones sociales que interaccionan con las tecnologías y la economía y proporcionan a éstas su base de sustentación.

Humanizar la empresa, proteger el medio-ambiente, moralizar las prácticas comerciales,... se han convertido en banderas de las fuerzas del cambio. La emergencia de estas fuerzas en la escena socio-política constituye un indicio serio de alteración de las normas de referencia y, por lo tanto, de la necesidad de proceder a adaptaciones. "Poniendo el acento en los aspectos negativos del crecimiento, hasta entonces parcialmente compensados o enmascarados por los aspectos positivos de éste, la crisis contribuye para plantear los debates económicos en términos socio-políticos"(7).

## **Sección A- Concepto de lo "Social"**

Según hemos referido (y reforzaremos a lo largo de este trabajo), la empresa no se resume al subsistema técnico y a la gestión de los problemas técnico-económicos. Resulta de la organización de las interacciones entre hombres que asumen una multiplicidad de papeles diferenciados, con el fin de obtener la cooperación de todos ellos, para realizar determinadas acciones y obtener ciertos resultados. Los individuos aprenden a servirse de los instrumentos materiales y culturales a su disposición, para resolver los problemas que encuentran y van aprendiendo constantemente a mejorar las soluciones existentes y a crear soluciones nuevas. La capacidad de aprendizaje es una condición indispensable para que la acción colectiva sea posible y condiciona profundamente los resultados.

Esta acción colectiva se desarrolla en un entorno y está sometida a los condicionamientos ambientales: existen condicionamientos objetivos, como son los que imponen las tecnologías y los recursos físicos disponibles; y existen condicionamientos sociales, relacionados con las actitudes y reacciones de los individuos y organizaciones que componen el entorno y legitiman o sancionan las acciones de la empresa.

Teniendo en cuenta que se trata de interacciones regulares y coordinadas entre hombres, toda actividad se desarrolla, necesariamente, en un espacio cultural. Es la existencia de una cultura, hecha de valores, normas y reglas compartidas, lo que hace posible compatibilizar las expectativas mutuas y coordinar las acciones. Una parte de esa cultura es creada en la empresa; la mayor parte constituye la base de partida de la propia empresa y es patrimonio de la sociedad. Está constituida por los valores, normas y reglas que los individuos aprendieron, a través de su experiencia y de su paso por las varias instituciones encargadas de su socialización (familia, escuela,...) y que, aunque sean eminentemente sociales, ellos interiorizaron, por lo general, como si fueran "datos naturales".

Este proceso de socialización, hecho en la sociedad y en la empresa, comprende: por una parte, los aspectos formales relacionados con el aprendizaje de los conocimientos y actitudes necesarias al desempeño de los papeles que les son formalmente atribuidos; y por otra parte, los aspectos informales relativos a un "saber convencional", adquirido a través de la experiencia de lo cotidiano que permite al individuo construir una visión estructurada de su vida en sociedad. Por su experiencia propia, el individuo va aprendiendo cuáles son los comportamientos habituales, cuáles son los deseables y los que son reprimidos en un determinado contexto,... Es decir, va construyendo su "código" que le permite interpretar y comprender las situaciones reales y, por consiguiente, orienta su conducta en general, en las relaciones interpersonales, y en las situaciones de trabajo.

En su actividad normal, la empresa existe integrada en un entorno. Está sometida a una variedad de influencias y ejerce, por su parte, influencias de naturaleza igualmente diversa, siendo supuesto que la empresa está orientada para aumentar constantemente su control sobre el entorno. Además de las influencias predominantemente técnico-económicas que son intercambiadas entre ellos, podemos afirmar que la empresa recibe inputs y produce outputs que tienen una naturaleza esencialmente social. La figura siguiente es ilustradora de esta afirmación.

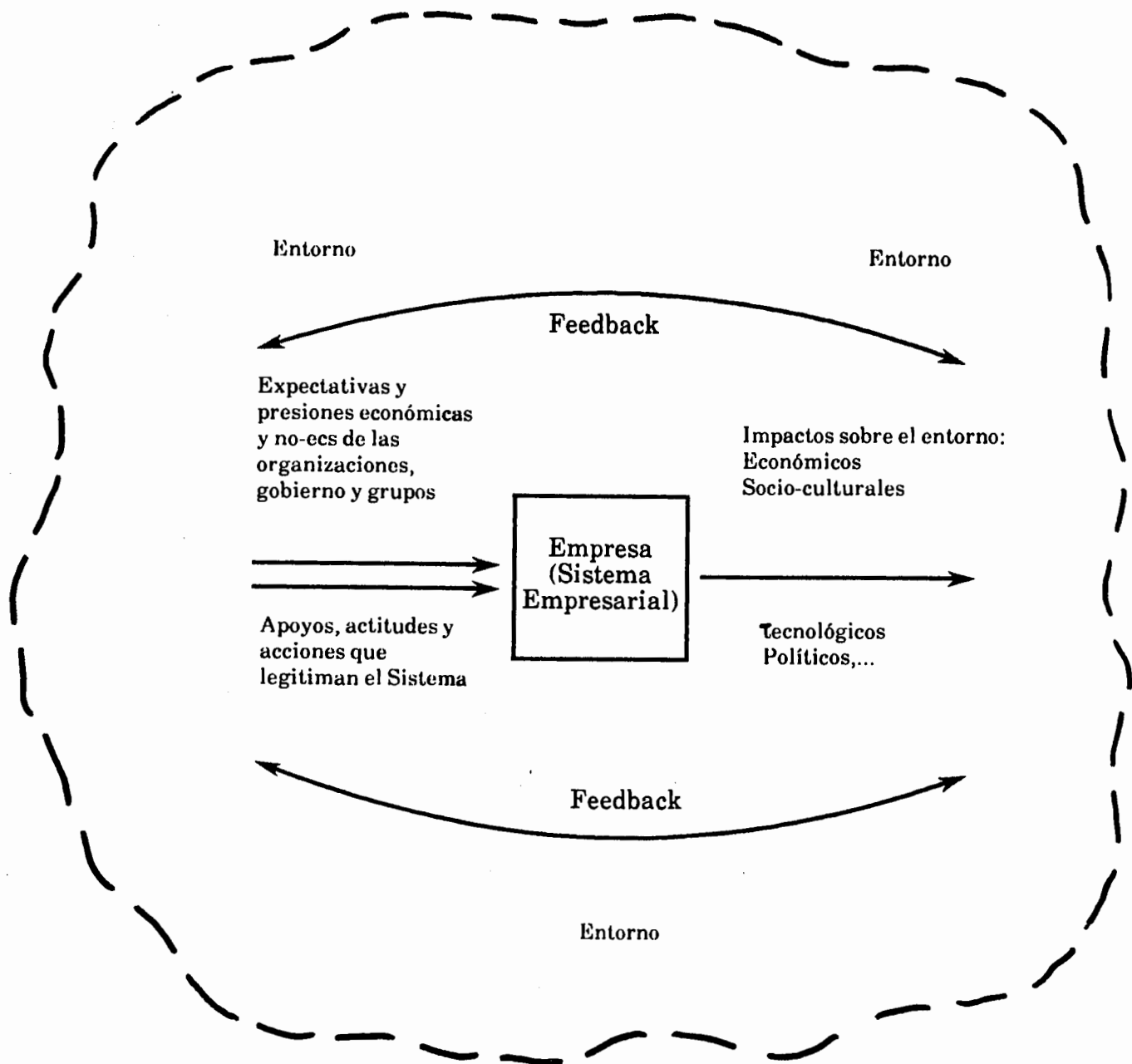


Fig. 3-1 - Modelo input-output de la actividad de la empresa en el campo social



No existe un consenso acerca de lo que debe entenderse con rigor por "social". Aunque no sea propiamente una entidad vaga acerca de la cual mucha gente habla, pero nadie sabe exactamente de lo que se trata, lo social no es un concepto definido de una forma clara. Es posible que al referirse a lo social, dos interlocutores tengan universos de referencia diferenciados, de acuerdo con sus objetivos particulares del momento.

J.O.Hintze(8) apunta dos características que él considera imprescindibles para que un hecho sea considerado social: permanencia (para garantizar que no se trata de una preocupación pasajera); y regularidad (se repite de forma más o menos semejante, desde que no se verifiquen variaciones significativas en las condiciones que lo rodean). No obstante, tales principios, aunque pretendan ser globalizantes, se vuelven inoperativos porque no proporcionan criterios prácticos de distinción. Por ello, se hace obligatorio recurrir a una cierta arbitrariedad siempre que se pretende fijar límites.

Según J.J.Corson, "lo (único) que está claro y puede darse como firmemente aceptado, es que muchas de las acciones de la empresa.... afectan al bien-estar de la sociedad y, en consecuencia, pueden ser designadas como acciones sociales"(9).

De hecho, la empresa tiene una gran capacidad de influencia sobre el bien-estar de la sociedad. La vida en el trabajo afecta a la existencia total del hombre. En nuestros días, como resultado de la tendencia a una mayor igualdad entre los ciudadanos, el trabajo se ha convertido en una de las conductas sociales más importantes en la vida del hombre, bien sea por el tiempo que ocupa, bien por el significado que tiene para los individuos y por su influencia determinante en la formación de la personalidad. Un trabajo que sea percibido como estimulante y compensador desarrollará en el individuo sentimientos de auto-realización, confianza en sí mismo y en los demás, auto-control, madurez, etc. Al contrario, si el trabajo proporciona bajos niveles de satisfacción, habrá la tendencia a que se desarrollen sentimientos de frustración que no sólo acentúan los aspectos negativos del propio trabajo, sino también, en asociación con los demás problemas de la vida

cotidiana fuera de la empresa, que son capaces de dar origen a comportamientos inmaduros e incluso "comportamientos antisociales como el alcoholismo, la agresividad o la violencia".(10).

La propia relación entre el trabajo y el no-trabajo se vuelve importante. Si el individuo no encuentra satisfacción en el trabajo, sus intereses tenderán a moverse hacia el exterior, en búsqueda de formas de compensación. Del mismo modo que la vida fuera del trabajo va a incidir en el comportamiento laboral: un entorno que proporciona al trabajador formas de recreo y desarrollo de su personalidad puede hacer que un trabajo penoso se vuelva menos negativo y la fatiga más soportable.

La capacidad de influencia de la empresa sobre su entorno asume aún otras facetas. La empresa ejerce poder económico sobre acontecimientos, actividades y personas, en consecuencia del control que detenta sobre volúmenes elevados de recursos: poder para influenciar o determinar los precios, la calidad de los bienes, su producción y distribución. Poder socio-cultural porque influencia valores, hábitos y estilos de vida, a través de su impacto sobre los individuos y organizaciones con los cuales mantiene relaciones directas (empleados, clientes,...). Poder tecnológico sobre las características y consecuencias de las tecnologías. Poder sobre el entorno (impacto de sus acciones sobre el medio físico, sobre la utilización de los recursos y el desarrollo general de la comunidad). Poder político, en consecuencia de todos ellos y de su capacidad de influencia sobre las políticas públicas y las leyes.

La base común a todas las concepciones de lo "social" es que este calificativo se aplica a los diversos fenómenos y situaciones relacionadas con aspectos esenciales de la vida de los individuos en sociedad.

La propia definición de lo social como "lo no-económico" es rechazada, con razones fundamentadas, por varios autores. El AICPA(11) - reuniendo las opiniones de autores como R.L.Brummet, N.C.Churchill, D.F.Linowes, y otros- alega que la distinción entre lo económico y lo

social no está clara: un coste/beneficio económico es, al mismo tiempo, un coste/beneficio social. Considera como social "cualquier acción o impacto de naturaleza económica, psicológica, sociológica, desde que están relacionados con, las preocupaciones de la sociedad"(12). En lo social son englobadas las externalidades (positivas y negativas) y las acciones que, aunque tengan un precio y estén reflejadas en los costes e ingresos de las cuentas financieras de la empresa, corresponden a preocupaciones sociales. Su propuesta es que la distinción entre lo que es económico y lo que es social sea hecha "en bases pragmáticas", utilizando como criterio la mencionada existencia de una relación entre las acciones o impactos de la empresa y las preocupaciones de la sociedad en que está integrada. De este modo, en ciertos casos, medidas económicas pueden ser utilizadas para medir impactos sociales (por ejemplo, nivel de salarios) porque, de hecho, ellas miden ambas dimensiones.

A efectos de nuestro trabajo, lo social cubre dos niveles estrechamente imbricados.

a) El nivel de las relaciones entre la empresa y la sociedad -el atributo "social" expresa la relación de subordinación del sistema en relación al macro-sistema que lo contiene (con independencia del poder que detenta y del estatuto que ocupe)(13).

En este nivel están incluidas: las relaciones de la empresa con el gobierno, con los poderes locales y las organizaciones de la comunidad en que opera; los impactos de las acciones de la empresa sobre las condiciones sociales consideradas como teniendo una influencia significativa sobre la calidad de vida de los hombres(14) y relacionadas con el medio ambiente, la utilización de recursos no-renovables, sus productos y servicios; las relaciones con sus asalariados y la influencia directa (sobre éstos y sus familias) de las políticas de la empresa, en materia de empleo, compensaciones financieras, condiciones físicas y psicológicas del trabajo y del ambiente de trabajo; las relaciones con los

clientes, consumidores, proveedores y demás instituciones implicadas en su actividad o afectadas por ella.

Este nivel puede ser considerado como una "categoría ambiental" para el estudio de los factores sociales incluidos en el nivel siguiente: el nivel de la empresa.

b) El nivel de la empresa.

Engloba varias categorías de aspectos relativos a la vida de los asalariados en el trabajo: las relaciones formales e informales que definen la estructura social concreta; y también, pero esta vez en la perspectiva interna, los impactos de las políticas de gestión y de empleo (estilos de liderazgo, sistemas de incentivos, condiciones físicas y psicológicas del trabajo y del ambiente del trabajo, etc.) sobre los trabajadores y sobre las actitudes y comportamientos de éstos en la empresa y hacia ella. Lo social al nivel de la empresa tiene que ver con fenómenos muy diversos, como son: la satisfacción de las necesidades materiales y socio-psicológicas de los individuos (salud y seguridad en el trabajo, nivel, estabilidad y equidad de las compensaciones financieras, relaciones de apoyo y camaradería, participación, reconocimiento del mérito individual, posibilidades de autorrealización y desarrollo personal), poder, conflictos, absentismo, rotación del personal, reivindicaciones, clima social, etc.

Con el desarrollo de las aplicaciones de la psicología en la empresa, por extensión del concepto, lo social pasó a incluir también factores como: actitudes, motivación, percepciones,... que son básicamente del campo individual.

La separación que acabamos de hacer de los factores sociales implica, naturalmente, un cierto arbitrio que es útil a efectos de exposición. La empresa en cuanto organización social, por naturaleza extrovertida, está permanentemente enfrentada a problemas bien de su propio sistema interno, bien de su entorno. Los propios actores

sociales internos-individuos y grupos- no pueden ser considerados como totalmente autónomos respecto a la sociedad. Al contrario, sus objetivos y expectativas, bien como las relaciones que mantienen en el seno de la empresa y toda su actuación en general, reflejan las diferencias en las experiencias vividas y en los estatutos diferentes que ocupan fuera de la empresa. De este modo, cada empleado no puede abdicar automáticamente de su situación como ciudadano, ni sustraerse a la influencia de sus grupos de referencia exteriores a la empresa. Aunque la condición de asalariado sea, en general, dominante en la determinación de su comportamiento dentro de la empresa, el individuo no puede dejar de actuar como siendo ambas cosas al mismo tiempo.

## **Sección B- Evolución de los factores sociales en la empresa.**

Los factores sociales en la empresa son tan viejos como la misma empresa. A partir del momento en que nace la iniciativa empresarial, se plantean los problemas sociales: tipo de sociedad a constituir, pacto social, elección de la localización, grado de intensidad en capital/mano de obra de la tecnología a utilizar,... Y cuando al elemento material se "añade" el elemento humano, lo social gana nuevas dimensiones: existen patrones y asalariados, se definen intereses diferentes en cuanto a la repartición del poder y de los rendimientos, se establece una organización, se crean expectativas (15), motivaciones, normas, reglas,... una cultura hecha de creencias, costumbres, conocimientos y prácticas.

Es evidente que los factores sociales en la empresa, aunque siempre hayan estado presentes, han evolucionado. Esta evolución puede ser resumida en tres fases, desde la situación inicial de casi total apagamiento, hasta la fase actual en que son considerados como factores estratégicos. Tal evolución está directamente relacionada con las necesidades de la empresa de gestionar los condicionamientos internos y externos, capaces de afectar a sus estrategias de unidad autónoma.

### *1ª Fase: La empresa como "sistema técnico".*

La empresa se concibe casi exclusivamente bajo la óptica capital-trabajo, es decir, como unidad de producción. Corresponde a una época en que la demanda es sistemáticamente superior a la oferta. En esta situación, el acto de producir es condición suficiente para tener éxito. La función comercial existe en estado poco más que embrionario, subordinada a la función de producción.

Los principales problemas son de orden técnico: aumentar la productividad, mejorar los instrumentos de producción y optimizar la

relación capital-trabajo. La variable clave es la inversión y las principales decisiones son tomadas en base a un modelo de una función de producción en que las opciones resultan de la consideración de los costes diferenciales de los factores y de las relaciones de complementariedad y de sustituibilidad entre ellos.

El poder reside directamente en la propiedad del capital y de los instrumentos de producción. Las instituciones representativas del personal son prácticamente inexistentes. La información elaborada en el seno de la empresa es casi exclusivamente reservada a los dirigentes y a algunos mandos intermedios. El estilo de gestión se basa, por lo general, en formas autoritarias de comando. La mayor parte de los jefes jerárquicos se muestran insensibles a los problemas del personal. Tal ausencia de sensibilidad llega incluso a considerarse como un atributo de los jefes. El "factor trabajo" es equiparado a cualquier otro factor de producción y su gestión no es objeto de una preocupación específica.

Las necesidades de la empresa, bajo la presión de la competencia, la llevan a adoptar comportamientos que, aunque conformes a las leyes del mercado, se pueden considerar socialmente incorrectos y contribuyen a la creación de una cierta hostilidad de los empleados hacia la organización que ellos sienten como algo que les es completamente ajeno: pagar salarios extremadamente bajos (recurriendo, cuando es necesario a trabajadores con baja cualificación que la parcelización de las tareas permitía y favorecía), reducir lo más posible los costes relativos a las condiciones de trabajo, recurriendo a personal temporal, procurando eximirse a los costes sociales obligatorios,... En resumen, reducir los gastos en el dominio que entonces se presentaba como más "flexible": la gestión de los recursos humanos. Esporádicamente, lo "social" se manifiesta, a través de reivindicaciones y otras formas de conflicto relacionadas con los salarios o las condiciones de trabajo. No obstante, estas altercaciones se consideran como simples disfunciones pasajeras y rápidamente absorbidas.

## *2ª Fase: Apertura de la empresa en el dominio económico.*

Esta fase se inicia con el desarrollo de la función comercial que condujo al "Marketing Management" y se prolonga por la primera fase de consolidación de la planificación estratégica que busca formalizar las relaciones de la empresa con su entorno, en los campos económico y tecnológico.

Los principales factores que determinan esta apertura son la intensificación de la competencia y la saturación de la demanda que tienen como efecto la reducción de los márgenes y el aumento del riesgo asociado a la inversión. Las condiciones que determinan el éxito de la empresa dejan de estar enteramente bajo su control. La eficiencia va a subordinarse a la eficacia: la empresa precisa definir su oferta en función de las necesidades y deseos del consumidor y teniendo simultáneamente en cuenta la actuación de sus competidores. La variable estratégica es el producto porque es la adaptación producto-mercado la que determina las posibilidades de supervivencia.

La empresa abandona en definitiva su fase "egocéntrica". En el campo de fuerzas en el cual se mueve, surgen otros actores que condicionan su actuación y sus resultados. Esta incertidumbre en cuanto a los resultados presionó en el sentido de la introducción del razonamiento y de las técnicas de la planificación estratégica. Se hacía necesario evaluar las potencialidades relativas de la empresa y desarrollar premisas acerca de las situaciones futuras susceptibles de tener un impacto en su actividad, con vista a preparar las acciones adecuadas a esas circunstancias previsibles.

En cuanto concierne a los factores sociales, su importancia creció, principalmente los de naturaleza interna.

En el exterior, los principales condicionamientos se relacionaban con los competidores, el gobierno, los sindicatos y la evolución de los gustos de los consumidores quienes, aunque constituyan el principal blanco de las atenciones de la empresa, no se encuentran aún



organizados y cada consumidor representa poco más que el poder que detenta individualmente.

Internamente, la gestión del personal comienza por ser considerada únicamente un coste y, por lo tanto, un mal necesario. Constituye una tarea que es añadida a las actividades "nobles" de la gestión. No hay propiamente una integración de lo social en la gestión, ya que se le considera como un subproducto de la actividad de producir y vender. Sin embargo, a medida que la empresa crece, los problemas relacionados con los recursos humanos se vuelven de tal forma numerosos y complejos que se reconoce la necesidad de administrarlos. En las grandes organizaciones, la gestión del personal sobrepasa el marco burocrático y se convierte en un medio al servicio de la gestión económica de la empresa.

Se crea una Dirección de Personal con funciones de apoyo y bajo la dependencia directa de la Dirección General. La Dirección de Personal, ubicada en paralelo con las direcciones de las demás áreas funcionales, centraliza las informaciones y coordina el funcionamiento de los diversos Servicios de Personal que funcionan bajo la dependencia jerárquica de los responsables por las áreas de Producción, Marketing, etc. Sus funciones están ya claramente orientadas hacia la gestión de la empresa: definir políticas (de contratación, formación, promoción, remuneración,...) y establecer la planificación de los recursos humanos, con vista a garantizar que la empresa disponga de los hombres que necesita, en número y cualificaciones, para realizar sus planes de desarrollo. De cara a una cierta rigidez introducida por la legislación y por las convenciones colectivas, existe ya una preocupación por adoptar políticas de personal avanzadas, con el fin de atraer o retener a los profesionales más calificados. Sin embargo, la principal característica de los modelos de gestión de personal es privilegiar la estricta adecuación entre las necesidades de la empresa en puestos de trabajo y la disponibilidad de recursos humanos. La motivación que lleva a los dirigentes a considerar los factores sociales en general es una motivación negativa: el deseo de

evitar presiones sociales que pueden tener efectos negativos en el desarrollo de la empresa.

Las reivindicaciones características de este período se relacionan esencialmente: con las condiciones de trabajo, bien en términos de remuneración y ventajas sociales, bien con el contenido del propio trabajo o las condiciones de su ejecución; y con las políticas de inversión o de producto de la empresa por sus consecuencias en la estabilidad en el empleo. La dimensión de los efectivos y la deshumanización de las condiciones de trabajo, favorecen la aparición de contrapoderes, identificados con grupos informales (creados en base a intereses o afinidades de pensamiento), o con los órganos de representación de los trabajadores, a los cuales la ley confiere el derecho de ser informados o consultados respecto a determinados aspectos de la vida de la empresa.

*3ª Fase: Reconocimiento del carácter estratégico de los factores sociales.*

En lo fundamental, el reconocimiento del carácter estratégico de los factores sociales se debe a la verificación de dos clases de circunstancias que se encuentran interligadas: de naturaleza interna y de naturaleza externa.

*a- Circunstancias de naturaleza interna.*

La gestión del personal se vuelve vital para la empresa. El personal es el elemento vivo de la organización. La adopción de un comportamiento adecuado a las necesidades de la empresa es condición determinante para que ella pueda progresar.

Sin embargo, dada la naturaleza del hombre y el margen de libertad que le caracteriza, su comportamiento no es predeterminado y tampoco es el resultado de una obediencia ciega a las órdenes emanadas de las posiciones de mando. Hay siempre en él algo de personal y de voluntarioso que condiciona la eficacia de las decisiones de los directivos, por más acertadas que sean. Según R.Likert(16), "una

excelente decisión mal ejecutada, por motivación hostil o apatía, no resulta mejor por sus consecuencias que una decisión pobre".

Esta situación tiende a reforzarse en las condiciones actuales de funcionamiento de las empresas en donde, por motivos ligados a la organización del propio trabajo y al efecto de los condicionamientos institucionales (legislación laboral, convenios colectivos), la relación del trabajador con el producto de su trabajo tiende a aflojarse. De este modo, se hace difícil motivar a cada trabajador, a través de sanciones positivas o negativas, de acuerdo con la calidad del trabajo prestado individualmente. En la mayor parte de los casos, el factor dominante en la determinación de la cantidad y de la calidad del trabajo, son las expectativas(17) del trabajador.

Esta realidad implica cambios profundos, bien sea en la filosofía, bien en las prácticas de la gestión, en términos de la finalización, organización y animación de la acción colectiva(18). La "función personal" deja de ser considerada únicamente en términos departamentales, es decir, una función cuya gestión debe limitarse a los Servicios de Personal, para ser considerada una función que está presente en todos los niveles de la organización. La gestión de los recursos humanos es tarea de todos los mandos, a todos los niveles, porque la realización de los objetivos de la empresa pasa por la dirección de los hombres. Dada la importancia de tales recursos, su gestión no puede ser dejada a la improvisación o a la intuición: la formación en la gestión de los recursos humanos constituye un requisito que cada dirigente debe juntar a sus competencias específicas, para desempeñar con eficacia su misión de jefe. En consecuencia, hay una integración plena de los factores humanos en las decisiones de la gestión, en plano igual a los problemas económicos. Se reconoce que los factores humanos son un recurso-clave que, si mal administrado, constituye una fuente de perturbaciones desestabilizadoras y que, cuando bien administrado, puede representar para la empresa una ventaja competitiva de valor inestimable y duradera.

El dominio de las funciones de la Dirección de Personal es ampliado a cuestiones nuevas de interés directo para la gestión: determinación del clima en los diversos departamentos, del efecto de las condiciones de trabajo en el rendimiento de los trabajadores, estudio de los comportamientos de los asalariados, con objeto de identificar y analizar sus causas, gestión de la motivación y de los conflictos, etc.

b- Circunstancias de naturaleza externa.

"El entorno de la empresa cambió de forma drástica en los últimos años. El cambio y sobre todo el ritmo del cambio, aumentaron de forma extraordinaria"(19).

Según Emery y Trist, en la actualidad, las grandes empresas operan en un entorno predominantemente de tipo "turbulento" que tiene como consecuencias el aumento de la incertidumbre en que desarrollan su actividad, y la "profundización de las interdependencias entre el plano económico y los otros planos de la realidad social. Como consecuencia, las organizaciones económicas se ven cada día más enlazadas en una red de legislación y de regulación sociales"(20).

Muchas empresas procuran resistir al cambio, sin comprender que la estabilidad en un entorno dinámico es incompatible con la inmovilidad. Más bien, dicha estabilidad debe ser también dinámica y evolutiva. Consiste en un estado de flexibilidad (interna y externa) que favorece, al mismo tiempo, la evolución de la empresa y su adaptación a los cambios, ajustando sus objetivos y medios en función de la información que recibe del entorno, con vista a preservar sus características fundamentales. Una vez perdida la capacidad de adaptación, la empresa no consigue, ni asimilar, ni controlar "el desorden periférico" que perturba su funcionamiento y compromete su supervivencia. Y cuando esta incapacidad para resolver los problemas se vuelve importante y progresiva, la empresa entra en crisis. Los mecanismos subyacentes a la situación

de crisis se aceleran, haciendo que sean tardías o inútiles las correcciones destinadas a restablecer el equilibrio.

Por ello, la evolución del entorno obliga a replantear los sistemas de gestión. Una vez que se acepte que el contexto de la empresa dejó de ser exclusivamente económico, se impone que sean considerados los otros factores que contribuyen cada día más para su estructuración: tecnológicos y sociales (englobando estos últimos los sociales propiamente dichos, los políticos y los ecológicos).

El enfoque tradicional de los gestores al análisis del entorno consistía esencialmente en las previsiones económicas, con vista a evaluar su impacto sobre la empresa. De hecho, dada la naturaleza de ésta, los factores económicos asumen una importancia crítica.

El ritmo creciente de los cambios tecnológicos, en resultado de las estrategias de competición entre las empresas, en la búsqueda de ventajas competitivas en nuevos "campos de actividad", tuvo como consecuencia una ampliación del dominio de sus preocupaciones hacia este nuevo campo cuya evolución se sienten particularmente aptas para acompañar. La evolución de las tecnologías está estrechamente relacionada con los productos y procesos de fabricación, y es natural que la gran mayoría de las empresas (dada la íntima conexión de la evolución tecnológica con su función básica) procuren no sólo acompañar, sino también elaborar pronósticos, en una base regular, sobre la evolución tecnológica que tiene relación con su actividad. Además, es un campo en el cual la empresa, con frecuencia constituida para explorar una determinada tecnología especializada, tiene capacidad para comprender y evaluar los efectos posibles de los cambios y, al mismo tiempo, poder para influenciarlos. No es raro que una PME tenga una influencia significativa en ciertos dominios tecnológicos especializados.

Hasta hace poco tiempo, los pronósticos que integran factores económicos y tecnológicos, constituían la base fundamental para el desarrollo de las premisas en las que se basaba la planificación estratégica, exclusivamente centrada en la combinación Productos X Mercados X Tecnologías. Tal concepción está adaptada a una época en que los factores sociales tienen poca importancia en cuanto fuerza condicionante, lo que permitía considerarlos como factores secundarios del proceso de planificación, bien en la fase de formulación, bien en la fase de implantación.

Hoy en día, es evidente que los pronósticos económicos y tecnológicos (de ahora en adelante referidos únicamente bajo la designación de económicos) son insuficientes para la definición de premisas en base a las cuales la empresa pueda desarrollar su planificación estratégica. Al contrario de lo que ocurría en el pasado (en que las actitudes y valores sociales podían ser considerados estables, permitiendo a la empresa omitir los aspectos sociales y, en consecuencia, operar en base a un modelo simplificado de la realidad) en las condiciones actuales, los aspectos sociales y económicos interaccionan constantemente y se afectan mutuamente. La empresa de hoy se ve enfrentada a un número creciente de presiones sociales y políticas, representadas por sus empleados, por el gobierno, los clientes, los consumidores, los ecologistas, y la comunidad en general, que afectan a sus decisiones en campos que, hasta el momento, habían sido dejados enteramente a su discreción: contratos, promociones, polución, calidad de los materiales, naturaleza de los productos, viabilidad de las tecnologías,.... Los grupos afectados se organizan y procuran hacer valer sus intereses, oponiéndose "a través de la influencia, de la información o de la violencia, a las estrategias de la empresa, o a las que ella sugiere al Estado "(21). El crecimiento de la empresa, al acentuar su grado de apertura y de "visibilidad", aumenta también su poder -sus estrategias pasan a afectar a las condiciones sociales de un número creciente de actores- y contribuye, al menos en potencia, para su vulnerabilidad. La supervivencia de la empresa, además de depender de los factores económicos y tecnológicos, pasa a ser cada vez más dependiente de su

capacidad política para gestionar los diversos condicionamientos internos y externos relacionados con su inserción social. La integración y la diferenciación, la búsqueda de un consenso en torno a su actuación y la constitución de una reserva de actitudes favorables entre sus empleados, clientes, proveedores y comunidad local, con objeto de movilizar apoyos al servicio de la realización de sus objetivos; la evaluación de las zonas de aceptación, de incertidumbre, o de resistencia;...representan problemas nuevos que condicionan mayormente la eficacia de las empresas.

La propia imagen de la empresa -que tiene su origen en la necesidad de comunicación de ésta con su entorno- se ha convertido en un elemento estratégico importante que condiciona su capacidad competitiva, a través de la forma como influencia las actitudes de los clientes, consumidores y demás públicos. Una buena imagen supone, al menos a largo plazo, que la empresa adopta una conducta ética(22) y cumple sus responsabilidades sociales(23) para con su personal y hacia su entorno.

Sin embargo, la importancia de los factores sociales para la empresa no tiene relación únicamente con las condiciones de ejecución de las decisiones presentes. Aunque este aspecto sea importante, el carácter estratégico de los factores sociales reside, principalmente, en su capacidad para condicionar el futuro de la empresa, afectando a sus estrategias y resultados, bien sea por la positiva (es decir, revelando oportunidades y "discontinuidades empresariales"(24), capaces de ponerla en posición ventajosa respecto a sus competidores), bien por la negativa (como fuente de amenazas que la empresa debe tener en cuenta, con vista a anticipar las decisiones que permitan eliminar o minimizar esas influencias negativas previsibles). De este modo, influyen en las decisiones presentes, al definir los cursos de acción que mejor se "ajustan" a los escenarios que la empresa considera como la simulación más probable del futuro (y que deberán, necesariamente,

integrar las diversas tendencias y factores que contribuyen a su estructuración: económicos y sociales).

El énfasis puesto en el término "ajustan" pretende significar que los cursos de acción definidos en el proceso de planificación no implican un sometimiento pasivo de la empresa a las condiciones futuras. En primer lugar, dada la imposibilidad de prever el futuro, la construcción de los escenarios únicamente es útil porque: al integrar los factores económicos y sociales, permite considerar su interacción; ayuda a los gestores a identificar el "gap" existente entre los cursos de acción corrientes de la empresa y las condiciones futuras más probables del entorno; al definir escenarios favorables/desfavorables, llama la atención de los dirigentes para hechos y dinámicas que, de otro modo, podrían ser ignorados. En segundo lugar, los escenarios también son afectados por las decisiones tomadas en el presente. La propia elección de los escenarios más probables -la atribución de probabilidades tiene, en este caso, mucho de subjetivo- marca la opción de los dirigentes y su voluntad política, en la elección de lo que consideran como condicionante o como controlable.

Teniendo en cuenta el carácter estratégico de los factores sociales, se hace indispensable que sean incorporados en el proceso de planificación. La exclusión de estos factores implicaría la omisión de fuerzas importantes que afectan al futuro de la empresa y, por lo tanto, las premisas en las que se asienta su estrategia de desarrollo no tendrían una base suficientemente sólida. Y el proceso de planificación estratégica no cumpliría la función para la que fue concebido: las posibilidades de inadaptación de la empresa a los cambios fundamentales de su entorno la dejarían en una postura sistemáticamente reactiva, en lugar de la postura proactiva que se pretende (25).



## **Sección C- Formas de relación de los factores sociales con los factores económicos en la actividad empresarial.**

### **La racionalidad de la empresa.**

Una vez reconocido el carácter estratégico de los factores sociales y la necesidad de integrarlos con los factores económicos, para que pueda obtenerse una perspectiva global de la gestión, cabe analizar la forma como se relacionan y articulan lo social y lo económico al nivel de la empresa, para determinar su racionalidad.

Para comprender la racionalidad de la empresa, hay que tener presente lo que es la misma empresa. Ella es un sistema socio-técnico, abierto, que desempeña una función productiva -sometida a los imperativos de la productividad, economicidad y rentabilidad- y que debe, en todo momento, preservar su integridad interna (garantizando la unidad y gestionando los conflictos). Al mismo tiempo, la empresa es una institución dotada de autonomía, que mantiene relaciones de interdependencia con otros elementos de la sociedad y a la cual corresponden responsabilidades que van más allá de su función estrictamente económica (aunque estén relacionadas con ella).

Dado que la empresa tiene autonomía, su comportamiento no es pre-determinado. Sin embargo, está condicionado por varias restricciones (económicas y sociales) de naturaleza interna y externa, a las cuales la empresa debe dar satisfacción. Toda restricción es el producto de una interacción. Las restricciones nacen de las interacciones en el seno de la misma empresa (propias de su estructura social), y de las relaciones de ella con su entorno externo. Tales restricciones representan para la empresa orientaciones para la definición de los objetivos que debe alcanzar y que facilitan criterios para evaluar su eficacia. Todos los objetivos no tienen igual importancia para la empresa. Los más importantes son aquellos que se relacionan con sus necesidades más apremiantes, según una perspectiva de largo plazo, ya que, por lo

general, las empresas son creadas para perdurar. La supervivencia será entonces el objetivo de orden superior o finalidad (Goal) que establece criterios para la definición de los objetivos subordinados y su jerarquización en básicos (purpose) e intermedios (outputs), según la forma como se relacionan entre sí (crecimiento, rentabilidad, niveles concretos de beneficios, volumen de ventas, etc).

Tendremos, de este modo, que la jerarquización de los objetivos determinará cuáles de ellos constituyen los fines (aunque todos ellos sean fines en sí mismos) y cuáles representarán los medios para realizar los objetivos de orden superior. En cada momento, la jerarquía de los objetivos (sistema de objetivos) que satisface la necesidad suprema podrá variar, según las condiciones internas y externas -porque serán ellas las que determinarán, en cada momento, lo que es prioritario realizar. Los objetivos que están asociados a las restricciones con mayor poder condicionante, serán los que presentan un grado de prioridad más elevado, y pasarán a determinar la racionalidad dominante(26). Los demás objetivos, aunque sean necesarios y condicionantes de la realización de los objetivos prioritarios, expresan racionalidades parciales, dominadas, que se subordinan y determinan en relación a la racionalidad dominante.

#### *1- Cómo se determina la racionalidad económica dominante?*

Para la empresa, la autonomía forma parte de su esencia: es condición "sine qua non" de su existencia. Sin autonomía, la empresa es solamente un órgano, un remolque de otra institución cualquiera, ésta sí con autonomía y poder para controlar la primera.

La autonomía de la empresa supone su rentabilidad : las leyes del mercado se encargarían de librar a la sociedad del peso de una empresa que perdió su vitalidad como creadora de riqueza(27). En consecuencia, los problemas económicos se vuelven dominantes y los criterios que

resultan del cálculo económico tienden a sobreponerse a los emanados de cualquier otra dimensión.

## *2- Cómo se determina la racionalidad social dominada?*

La empresa desempeña una función específica en la sociedad: aplicar de forma productiva y rentable los recursos sociales (humanos y materiales). Debe aplicarlos en el interés de la sociedad, ya que si no lo hace, su actuación será tanto más nociva para la sociedad, cuanto mayor sea su eficiencia. La eficiencia de la empresa no está necesariamente relacionada con su eficacia social: si una empresa utiliza sus recursos de forma muy eficiente para fines errados, a medida que su eficiencia aumenta, la utilidad social de sus resultados puede decrecer.

A largo plazo, la rentabilidad de la empresa está condicionada por la realización de lo que, al nivel de la sociedad, se considere deseable. Y, aunque las empresas den atención a los condicionamientos tácticos, es característica de las empresas modernas su sensibilidad a la importancia de los condicionamientos estratégicos (que deben integrar los aspectos sociales). Teniendo en cuenta que la empresa es, al mismo tiempo, una organización (y una estructura social concreta) y una institución social, se enfrenta, necesariamente, con una racionalidad social que se integra en el sistema como una racionalidad dominada. Esta situación de subordinación, lógica de cara a la función específica de la empresa, es aún reforzada por la dificultad en medir lo social e integrarlo en la gestión. Lo económico se vuelve el condicionante más visible, más familiar y, por ello, es objeto de mayor atención. Lo social, remitido al dominio de lo cualitativo y de la intuición, se presenta, por lo general, como el más flexible.

*3- Cómo se relacionan entre sí los factores económicos y sociales, desde el punto de vista de la relación racionalidad económica dominante-racionalidad social dominada?*

En condiciones normales, la gestión de lo social por parte de lo económico no plantea problemas. La regla general es la adaptación de lo social a lo económico, con cesiones de lo económico a lo social, a veces. Lo social solamente será satisfecho, en la medida en que consiga realizar lo económico dominante, integrándose, de este modo, en el sistema de medios.

Aunque ésta sea la regla general, las condiciones particulares de la gestión pueden determinar situaciones específicas. En especial, una mayor o menor cesión de la racionalidad económica en favor de la racionalidad social, depende del sistema de valores de la sociedad y, principalmente, del sistema de valores y de la función de utilidad de los dirigentes, quienes interpretan las relaciones de poder de la empresa con los grupos sociales internos y externos y determinan el peso relativo de los diversos condicionamientos. En este sentido, el ascenso de los problemas sociales fue facilitado por la transformación de las estructuras de propiedad de las empresas y por el desarrollo del poder de los gestores profesionales, en detrimento del poder de los accionistas. Esta evolución favoreció el abandono del modelo clásico de la "maximización" del beneficio que correspondía, con exclusividad, a la función objetivo del empresario. La realización de los objetivos de los gestores pasa por el buen funcionamiento de la empresa y por la realización del sistema de objetivos de ésta. Los gestores son conscientes de que tales condiciones sólo pueden ser conseguidas si son razonablemente satisfechos los intereses de los diversos grupos (internos y externos) implicados en la empresa y que influyen su funcionamiento, a través de los juegos de poder que ponen continuamente en práctica.

El reconocimiento de la interdependencia entre los factores económicos y sociales, presiona en el sentido de su integración, desarrollando una racionalidad económica que tenga en cuenta el mayor número posible de condicionamientos y efectos sociales. Sin

embargo, insistimos, bien se considere a los factores sociales como restricciones, o como fuentes de sinergia, en condiciones normales, la racionalidad económica es la dominante: el "sistema socio-técnico" sustituye el "sistema socio-político"(28) en la gestión de lo económico y de lo social, bajo la dominancia del primero. El sistema socio-político, aunque esté siempre presente y potencialmente actuante, sólo emerge en situaciones de crisis. Entonces, las racionalidades parciales dominadas se vuelven autónomas y compiten con la racionalidad dominante, en pie de igualdad. Provisoriamente, lo social puede convertirse en dominante: las decisiones y estrategias de la empresa (decididas según una racionalidad estrictamente económica) pueden ser contestadas por grupos que sienten que sus intereses fueron preteridos y exigen la negociación para ajustar las decisiones. Los problemas técnico-económicos se han convertido en problemas socio-políticos.

Aunque las racionalidades económica y social se constituyan como autónomas en la eclosión de los conflictos, esta autonomización es necesariamente provisoria. Durará cuanto dure el conflicto.

Pasado éste, se estructurarán como antes: la racionalidad económica ocupará la posición de dominante, gestionando los factores sociales como medios. Si las situaciones de ruptura que, en principio, deben ser transitorias, permanecen y se institucionalizan, el sistema entra en disfunción (29). Las situaciones de crisis pueden hacer que las atenciones de los dirigentes sean desviadas de los problemas económicos y tecnológicos para concentrarse con prioridad en las tensiones y conflictos. Si éstos irrumpen con intensidad y frecuencia, la gestión de los conflictos -considerada como la única forma de obtener la cohesión de la organización- puede convertirse en un fin en sí misma, y se asistirá a un desvío del sistema de gestión con relación a lo que debería ser su función.

Un tipo de disfunción bastante frecuente en las organizaciones es la desviación burocrática o "disfunción de confusión en provecho de la función organización". Básicamente, consiste en un cierre de la organización sobre sí misma. Tiene mayor probabilidad de ocurrir en

organizaciones que operan en un entorno bastante estable, y desempeñan actividades con un carácter marcadamente rutinario. Estas situaciones favorecen una orientación temporal de los dirigentes hacia el corto plazo y conllevan a privilegiar la eficiencia, en detrimento de la eficacia. Pretendiendo obtener la eficiencia máxima en las actividades internas, los dirigentes son llevados a cultivar, al mismo tiempo, el aislamiento de la organización respecto al exterior y la integración máxima de los elementos y subsistemas internos, sometiendo toda la actividad a redes apretadas de control.

El cierre de la organización respecto al exterior y la integración excesiva de sus componentes internas, son factores íntimamente ligados. Aunque el aislamiento de las organizaciones pueda ser el resultado de una política deliberada de los dirigentes, en la gran mayoría de los casos, ello se constituye más bien como un subproducto del énfasis puesto en la eficiencia y en la integración, y de los principios de gestión que les están asociados. Estos principios son los siguientes:

- Tendencia a la concentración en las tareas;
- Reducción máxima de las relaciones personalizadas en el interior de la organización;
- Centralización de las decisiones y definición de una jerarquía rígida de competencias;
- Formalización tan exhaustiva cuanto posible, como forma de evitar pérdidas de tiempo, diferencias de criterios, o fricciones innecesarias;
- Exigencia de conformidad máxima del comportamiento individual con las reglas establecidas e institucionalización de formas de control y sistemas de sanciones, para asegurar la previsibilidad y la regularidad del comportamiento individual.

El exceso de formalización y las presiones hacia la conformidad, crean en los individuos y subunidades que contactan directamente con

el entorno (personas y órganos de frontera) una cierta impermeabilidad a las influencias y presiones emanadas de ese entorno: la organización "desconoce" todo lo que no se conforma con el marco burocrático. Con objeto de "protegerse" de las perturbaciones externas, corta las ligaciones con "la fuente de aprendizaje" esencial que es el entorno.

Al mal funcionamiento de los circuitos de comunicación con el exterior, van a añadirse las restricciones impuestas a las comunicaciones en el seno de la organización, las cuales resultan de las propias reglas formales, o de los comportamientos que ellas inducen en los participantes. El proceso de socialización, destinado a interiorizar las reglas, desarrolló en ellos comportamientos de apatía, de ritualismo, o de resistencia. La información es con frecuencia filtrada o distorsionada, para servir a las múltiples estrategias personales de conquista del poder que se desarrollan internamente.

Todos estos factores sociales -en particular la centralización excesiva de las decisiones, combinada con la rigidez y la impersonalidad de las relaciones jerárquicas- se conjugan, en el sentido del aislamiento de los centros de decisión y de su alejamiento de los problemas concretos que se plantean a la organización. Los centros de poder que tienen capacidad para cambiar el sistema están, por lo general, subinformados o mal informados. Desconociendo las situaciones reales, laboran en un marco restringido (u obsoleto), dominado por las preocupaciones de orden interno, como si la organización fuera un cuerpo extraño a la sociedad y constituyese un fin en sí misma.

Mientras en el interior de la organización, los individuos se refugian en las rutinas, en las normas, y en los juegos de poder, para servir sus objetivos personales, las presiones del entorno, por falta de respuestas adecuadas de la organización, tienden a acumularse en las fronteras. Pero, como los dirigentes no disponen de feedback que les permita evaluar cuáles son las reacciones del entorno ante sus decisiones (para saber si son adecuadas y cuáles son los sentidos de los cambios), se quedan incapacitados para tomar las medidas necesarias para corregir las inadecuaciones del funcionamiento de la organización. Ante las

dificultades, la tendencia es reforzar las formas de protección contra el "desorden" periférico, reforzar las reglas formales y el control interno..... en un ciclo vicioso que sólo puede conducir a que la situación se deteriore. La organización pierde de vista sus fines y lo que antes era un medio para realizar los fines, se convierte en preocupación dominante y en un fin en sí mismo.

#### *4- Principales dificultades en la gestión de los factores sociales.*

Las principales dificultades tienen, esencialmente, dos orígenes: dificultades de medida y, por consiguiente, de integración en las decisiones de gestión; y problemas asociados a las implicaciones de los factores sociales en las relaciones de poder, tanto en el interior de la empresa, como entre ésta y su entorno.

a- Dificultades ligadas a la medición de los factores sociales y su integración en las decisiones de gestión.

La empresa posee y utiliza una cantidad sustancial de informaciones sociales de naturaleza interna (acciones de la empresa y sus consecuencias inmediatas sobre los empleados) y externa (aspectos sociales del entorno que afectan a la actividad, y acciones e impactos sociales de la empresa sobre el entorno). Estas informaciones pueden ser obtenidas directamente en los registros internos, o mediante la auscultación de las opiniones de los empleados y de sus públicos.

La cantidad de información disponible en la empresa es limitada, ya sea por su utilidad, ya por su coste en tiempo y dinero. La información, como cualquier otro recurso, tiene un coste de obtención, almacenamiento y tratamiento. En la empresa, el desarrollo de la información social, tanto interna como externa, resulta de dos circunstancias. La primera se refiere al reconocimiento de la necesidad de dicha información como input para la gestión. En este caso, la información social existente es la percibida como rentable, es decir, su obtención es



decidida en base a un modelo de análisis coste-beneficio, aunque la medición rigurosa de esos costes y beneficios asociados no sea siempre posible y la decisión se presente como predominantemente intuitiva. La segunda se refiere a la existencia de presiones con origen en el exterior, que imponen a la empresa que desarrolle información, con objeto de permitir el control de su actividad social (el balance social francés, por ejemplo).

Por lo general, la información social es menos completa, precisa y organizada que la económica.

En el caso de la información social exigida por las leyes, reglamentos y por los convenios colectivos de trabajo, la información a facilitar consta de textos escritos en los cuales, unilateralmente o por convención entre las partes, se establecieron los dominios que la información debe contemplar, el contenido de dicha información, las unidades de medida a utilizar, etc. A la empresa le basta seguir los textos de las leyes o de los convenios, para demostrar el cumplimiento de los mismos.

La información desarrollada para fines de gestión, en general, será tanto más completa y precisa cuanto mejor estén definidas las exigencias, internas y externas, que dicha información debe satisfacer.

En la actualidad, la información social no presenta, ni la unidad, ni el rigor que serían deseables, para que pudiera ser completamente integrada en el proceso de decisión de la empresa, en especial, en sus decisiones estratégicas. Los fenómenos sociales son expresados a través de una gran variedad de "medidas" que van desde la cuantificación en números o en valor, hasta las descripciones narrativas y al acopio de percepciones, incluyendo las variadas combinaciones de estas formas. Su utilización e interpretación no son siempre objetivas y neutrales: son los directivos y/o las presiones del momento quienes deciden lo que es importante y lo que debe ser medido, utilizando escalas de valor que están bien lejos de una aceptación generalizada. Las principales causas explicativas de esta situación, además de la propia naturaleza de los fenómenos sociales, son las siguientes: la menor experiencia de la

empresa en este campo; la inadecuación de los instrumentos actuales para medir los fenómenos sociales; limitaciones prácticas relacionadas con el elevado coste de obtención de los datos y comprensión insuficiente de los mecanismos que rigen las interdependencias entre la eficacia de la empresa y los factores sociales (por ejemplo, la influencia de las motivaciones del personal, de los clientes, y demás públicos sobre el desarrollo de la empresa).

Esta situación tiene dos grandes consecuencias. Por una parte, existe una gran dificultad para integrar los factores sociales y los factores económicos, lo que impide a la empresa tener acceso a decisiones mejor fundamentadas y sacar mayor provecho de los beneficios proporcionados por la gestión estratégica. Por otra parte, la dicotomización artificial entre lo económico y lo social tiene como efecto la atribución sistemática e indiscriminada de prioridad a los factores económicos, con independencia de su importancia relativa en un determinado contexto, y únicamente porque la incidencia de éstos en el resultado contable se hace más evidente. Dada la dificultad en establecer cuál es la contribución de los factores sociales para los resultados de la empresa, lo que salta a la vista es la clasificación de los gastos que les corresponden como costes en la cuenta de explotación. De aquí viene la tendencia a considerar los factores sociales únicamente como fuentes de costes. Además, en cuanto tales, serán considerados costes discrecionales, es decir, "costes-amortiguadores" que la empresa puede soportar en períodos de prosperidad, pero que tendrá que reducirlos cuando la rentabilidad disminuya. La interacción entre los factores económicos y los factores sociales no es negada. Puede incluso reconocerse una cierta influencia de la frustación, de la motivación y del clima social, por ejemplo, sobre la productividad. Sin embargo, estos efectos son suficientemente indeterminados como para permitir que tales aspectos puedan ser despreciados. Y lo peor es que el hábito tiende a estructurar las mentalidades y, por lo tanto, a reproducir tales actitudes.

b- Problemas asociados a las implicaciones de los factores sociales en las relaciones de poder en el interior de la empresa.

Por regla general, las decisiones económicas parecen revestirse de un carácter de relativa neutralidad política. Se presentan como producto de constreñimientos naturales, en el "juego con la naturaleza" (por ejemplo, la necesidad de crear riqueza, para que pueda haber distribución, se presenta como indiscutible). Por consiguiente, tienen un gran potencial para reunir, en torno a ellas, el consenso de superiores y subordinados, de miembros de la empresa y de partícipes externos. Son estimulantes de comportamientos cooperativos.

En lo que respecta a las decisiones sociales, al revés, su carácter relacional se manifiesta de forma más clara. Toca de una forma más profunda la sensibilidad de los individuos porque tienen una relación más clara con la manutención/alteración de los equilibrios sociales existentes en la empresa y en la sociedad, en términos de valor, prestigio y poder. La satisfacción de los individuos y su motivación, son muy influenciadas por las percepciones de éstos acerca de la equidad y justicia del tratamiento recibido en la empresa. Teniendo en cuenta que, por lo general, las personas tienen la tendencia a formarse una opinión elevada acerca de sí mismas, se asistirá a que las decisiones sociales de la empresa estarán permanentemente bajo control. Cada uno procurará vigilarlas como forma de evitar el ser objeto de discriminación. Las posiciones de cada uno, en términos de compensaciones recibidas (económicas, psicológicas y sociales), son permanentemente confrontadas con las posiciones de los demás, en la misma categoría, en la misma empresa, y en la comunidad externa. Las comparaciones dentro de la empresa tienden a ser más importantes, y a tomar como base de comparación los aspectos más visibles: la remuneración y el estatuto. La remuneración, en especial, "se convierte en una marca simbólica, a través de la cual los empleados se comparan unos a los otros"(30).

De este modo, las decisiones sociales (como consecuencia de su relación más aparente con los intereses de los individuos) no son

percibidas como producto de una racionalidad neutral, sino de una racionalidad política. Son la expresión de las relaciones de poder entre los decisores y los grupos afectados, una vez que las decisiones de los primeros condicionan la situación presente y el futuro de los segundos. En consecuencia, tienen mayor propensión a generar tensiones y conflictos. Esto explica una cierta resistencia de los dirigentes en formular, de forma explícita y clara, la estrategia social de la empresa y en discutirla en los diversos niveles, tal como lo hacen con los problemas económicos. Gran parte de las decisiones sociales siguen siendo todavía remitidas al dominio de las relaciones informales y de la comunicación oral.

## Notas

- 1- CHEVALLIER,J.; LOSCHIAK,D.: *Science Administrative*. Tomo II: *L'Administration comme organisation et système d'action*. Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence, Paris, 1978, p. 254
- 2- PRAKASH SETHI,S.; SWANSON,C.L. (Eds): *Private Enterprise and Public Purpose: An Understanding of the Role of Business in a Changing Social System*. John Wiley & Sons, N.York, 1981, p.VII.
- 3- Véase a este respecto, SUDREAU,P. (Informe del Comité presidido por...): *La réforme de l'entreprise*. La Documentation Française, Paris, 1975, p.21-25; De JOUVENEL,B.: *Sur la croissance économique*. Denoel, Paris, 1972, p. 89-93.
- 4- WILSON,I.H.: "Socio-Political Forecasting: The General Electric Experience". in Twiss,B.C. (ed): *Social Political Forecasting for Company Planning*, MacMillan Press,Ltd, Londres, 1982, p.210-238.
- 5- EDMUNDS,S.W.: "Unifying Concepts in Social Responsibility". *Academy of Management Review*, Jan 1977, p.38-45 (p.40).
- 6- Racionalidad "son los principios que orientan la concepción del sistema de normas" que sirven de referencia a la acción en un determinado espacio cultural. TABATONI,P.; JARNIOU,P.: "The Dynamics of Norms in Strategic Management". In ANSOFF,I.; DECLERC,R.P.; HAYES,R.; *From Strategic Planning to Strategic Management*. John Wiley & Sons, Londres, 1976, p. 29-35 (p. 30-31).
- 7- JARNIOU,P.: *L'entreprise comme système politique*. P.U.F., Paris, 1981, p.10.
- 8- HINTZE,J.O.: "El ausentismo en la sociedad industrial". in LAWSON,L.L.D.; LAWSON II,J.W.R.: *Ausentismo Laboral*, Ed. Deusto, Bilbao, 1977 p.271-299, (p. 273).
- 9- CORSON,JJ.; STEINER,G.A.: *Measuring Business Social Performance: The Corporate Social Audit*. Committee for Economic Development, N.York, 1977, p. 2.
- 10- MONTIS,J-B.: *Analyse et mesure du climat social de l'entreprise*. Entrep. Moderne d'Edit. Paris, 1976, p. 38.
- 11- AICPA: *The Measurement of Corporate Social Performance*. AICPA, N.York, 1977.
- 12- A.I.C.P.A.: ob.Cit., 1977, p. 22.

- 13- Esta idea nos es sugerida por SIMON, H.A.: *El Comportamiento Administrativo*. Trad. de Lazaro Ros.A., Aguilar S.A. de Ed., Madrid, 1972, p. 191-193: "Valores sociales son los objetivos de una organización o estructura con relación a los valores organizativos de sus componentes".
- 14- Según el A.I.C.P.A., ob. Cit., 1977, p.19 y 34-37, "las acciones de la empresa no afectan a la calidad de vida directamente (por ejemplo, la salud de los habitantes), sino de forma indirecta, a través de los cambios que provocan en las condiciones en que los individuos viven (por ejemplo, la calidad del aire)". Además, las "condiciones sociales" constituyen características más objetivas y, por lo tanto, más útiles para auxiliar a los gestores en sus decisiones.
- 15- El término "expectativas" en la lengua española, se presenta un poco borroso, traduciendo simultáneamente los términos anglosajones "expectation" y "expectancy" que tienen sentidos conexos pero algo diferentes.

"Expectations" designan las expectativas relacionadas con los roles desempeñados en la organización. Constituyen las "percepciones de cada individuo sobre cuál es el comportamiento adecuado a su propio papel o posición (role conception), o las percepciones que cada uno tiene de los papeles de los demás dentro de la organización (role expectations)", es decir, "las expectativas de los individuos definen lo que ellos deben hacer en determinadas circunstancias en sus posiciones específicas, y como ellos piensan que los demás deben actuar en los papeles que les corresponden" - HERSEY.P; BLANCHARD, K.H.: *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J, 1977, p. 135.

HARVEY, D.F.; BROWN, D.R.: *An Experimental Approach to Organizational Development*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.Jersey, 1976, p. 272, también tratan este tema. Según los autores, existe la posibilidad de asistir a situaciones de ambigüedad y de conflicto de los papeles que corresponden a los diversos estatutos.

"Expectancy" está asociado a la teoría de la motivación. Designa la probabilidad percibida por un empleado (en base a su experiencia pasada) de que la realización de una determinada acción conduzca a la obtención de un determinado resultado (que, en principio, es adecuado o susceptible de conducir a la obtención de una determinada recompensa, siendo ésta, a su vez, apta para satisfacer una necesidad particular del individuo).

Este último concepto será desarrollado en un próximo capítulo.

Ante la falta de expresiones adecuadas para distinguir entre las dos acepciones del término "expectativas", en lo sucesivo utilizaremos este término con uno u otro sentido, identificables de acuerdo con el contexto.

- 16- LIKERT, R. *Un nuevo método de gestión y dirección*. Trad. de "New Patterns of Management" por A. Gil Lasierra, Ed. Deusto, Bilbao, 1969, p. 311.
- 17- En este caso, prevalece la acepción que corresponde a la teoría de la motivación (expectancy).
- 18- TABATONI, P.; JARNIOU, P.: *Les systèmes de gestion: politiques et structures*. P.U.F., Paris, 1975, p.3. y también JARNIOU, P.: ob.cit. 1981, p. 159-160 - acerca del concepto de "sistema de gestión".
- 19- WHITTAKER, J.B.: *Strategic Planning in a Rapidly Changing Environment*. Lexington Books. 1978, p. 19.
- 20- EMERY, F.E.; TRIST, E.L.: "La trame causale de l'environnement des organisations". *Sociologie du Travail*, 1968, p. 342-349 (p. 344-345).
- 21- JARNIOU, P.: ob.cit., 1981, p. 218.
- 22- Etica son los principios de conducta que gobiernan a una persona o grupo y que le(s) permiten evaluar si una determinada acción o política es moralmente correcta o incorrecta.

Estos principios de conducta obedecen a un determinado sistema de valores o ideología. CAVANAGH, G.L.: "American Business Ideology and Ethics". in PRAKASH SETHI, S.; SWANSON, C.L. (Eds): *Private Enterprise and Public Purpose: an Understanding of the Role of Business in a Changing Social System*. John Wiley & Sons, N.York, 1981, p.53-66 (p. 53-54). "Aunque la ética no implique siempre una compensación financiera ella es, al menos, una inversión a largo plazo" (p.66).

- 23- La aclaración de lo que entendemos por responsabilidades sociales de la empresa será objeto de un capítulo más avanzado.
- 24- "Discontinuidades empresariales", o "acciones empresariales", según la terminología de LANSOFF: *Business Strategy*, Penguin Books, 1977, son las acciones de "cambio provocado" por iniciativa de la propia empresa que procura distanciarse de sus competidores, desarrollando actividades nuevas, más rentables. Estas acciones implican una ruptura con el pasado y con el presente (por oposición a las "acciones competitivas" que representan la explotación de ese pasado y presente y suponen la continuidad de las estructuras y prácticas anteriores).

25- I.ANSOFF: ob cit., 1977, distingue tres tipos de respuestas de la empresa a su entorno:

- respuesta con retraso (lag response): refleja una preocupación apenas ocasional con la estrategia y se traduce por una respuesta (con retraso) de la empresa, a medida que los estímulos se van haciendo evidentes;
- Anticipación (anticipatory response): la empresa procura prever los cambios relevantes y anticiparse a ellos;
- Cambio provocado por la propia empresa (self-triggered response): corresponde a las "acciones empresariales" mencionadas en la nota anterior.

De estos tres tipos de respuestas, lo primero es esencialmente reactivo; los dos últimos son proactivos y manifiestan una atención continuada a los problemas estratégicos.

26- Para hacer más clara nuestra intención, establecemos la analogía con la idea de GALBRAITH, J.K.: *O novo estado industrial*. Trad. de "the New Industrial State", Publicações D.Quixote, Lisboa, 1973, p.69-84, sobre la ubicación del poder en la sociedad, en cada época histórica. "El poder pertenece al factor de producción más difícil de obtener o de sustituir" (p. 81). Es decir, al factor más escaso: sucesivamente, la tierra (feudalismo), el capital (capitalismo posterior a la Revolución Industrial), la capacidad de gestión (en nuestros días). De aquí resulta la opinión del autor, según la cual el poder en la sociedad industrial pertenece mayormente la "tecnoestructura".

27- Nuestra opinión se basa en P.DRUCKER: *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper & Row, N.York, 1974, para quien "el bien estar de la sociedad y lo de la economía exigen un metabolismo empresarial saludable" que permita que incluso las grandes empresas puedan desaparecer cuando dejen de ser viables desde el punto de vista económico, para ceder lugar a otras más adaptadas a las circunstancias. Si así no fuera, "el cuerpo económico se volvería progresivamente viejo, esclerótico, osificado. Esto no impediría el cambio. Únicamente lo convertiría en una amenaza catastrófica, en lugar de un ajuste gradual" (p. 363).

28- Expresión utilizada por JARNIOU, P.: ob.cit. 1981.

29- Puede afirmarse que existe una "disfunción" cuando el funcionamiento de un órgano o de un organismo se alejan de los patrones considerados como "normales".

En referencia al concepto de "sistema de gestión" propuesto por TABATONI, P.; JARNIOU, P.: ob.cit. 1975, podemos afirmar que en la empresa, en par-



ticular, al subsistema de finalización le corresponde una racionalidad predominantemente económica, relacionada con la búsqueda de oportunidades de desarrollo y de crecimiento del poder de la empresa sobre su entorno; a los subsistemas de organización y de animación les corresponde una racionalidad de naturaleza esencialmente social (socio-política). El subsistema de finalización domina (sin absorber) los otros dos. Sin embargo, pueden ocurrir situaciones anómalas o "disfunciones". JARNIOU, P. ob.cit. 1981, resume las disfunciones en dos tipos. El primero engloba las "disfunciones de confusión" en las cuales una de las racionalidades se impone de tal forma que "absorbe" a la(s) otra(s) y se (con)funden todas ellas en la primera. La empresa, en situaciones extremas, se concentra en una de sus funciones -finalización, organización o animación- como si las demás dejaran de ser importantes para su funcionamiento. El segundo tipo incluye las "disfunciones de disociación". Como la propia designación sugiere, se caracterizan por una ruptura o fragmentación de la racionalidad de la empresa que conduce a una falta de cohesión interna. En regla general, será más probable que ocurra en empresas que se enfrentan a entornos turbulentos: las presiones en el sentido de la diferenciación de las subunidades, como resultado de la necesidad de adaptación, no son suficientemente compensadas por acciones de integración. En consecuencia, se desenvuelven en la empresa subunidades con autonomía excesiva y racionalidades divergentes o conflictivas que perjudican la cooperación y armonía internas y las relaciones con el entorno.

- 30- DAVIS, K.: *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. McGraw-Hill, 1981, p. 466.



## **IV**

### **El modelo interaccionista de la empresa.**

**Sección A.- Conceptos previos.**

**Sección B.- Funcionamiento del modelo interaccionista de la empresa.**

**Sección C.- Implicaciones del modelo interaccionista.**

**La empresa y sus partícipes: Coalición e intercambio de intereses.**

**La capacidad política como componente-clave del proceso de gestión.**

**Notas.**

## **Sección A.- Conceptos previos**

- 1- Capacidad de (re)acción eficiente.**
- 2- Capacidad de acción estratégica.**
- 3- Capacidad política.**
  - 3.1- El enfoque interaccionista.**
  - 3.2- El enfoque del "Contrato Social".**

La armonía entre la empresa y su entorno ha constituido una exigencia permanente, con independencia de las circunstancias históricas.

Sin embargo, no siempre la empresa ha prestado igual atención a su entorno. Desde la "empresa clásica"-que corresponde al período que caracterizamos como dominado por las preocupaciones de la eficiencia, en el cual la empresa operaba en términos de sistema cerrado- hasta el momento actual, la atención a los factores que constituyen el entorno no ha dejado de aumentar. Esta tendencia no puede dejar de reforzarse, teniendo en cuenta el crecimiento de la incertidumbre que la evolución del entorno acarrea a la empresa.

Un análisis comparativo de los elementos que figuran en la primera y segunda columnas de la tabla 4.1, para los períodos allí considerados, nos da buena idea, no únicamente de cuanto ha aumentado la incertidumbre ligada a las actividades empresariales, sino también de la diversidad de sus fuentes. Desde un futuro casi cierto y limitado a los aspectos técnico-económicos, que corresponde al primer período, llegamos a un entorno cargado de incertidumbre (1) en el cual la (inter)acción de los "factores de turbulencia" (2) obliga a la empresa a considerar una multitud de factores y campos de acción (económicos, tecnológicos, sociales y políticos) en donde los cambios son frecuentes, importantes y, a veces, imprevisibles.

Períodos	Características del entorno de la empresa en cada uno de los niveles que se indican		Grado de Previsibilidad del futuro	Respuestas específicas de la empresa a las características del entorno	Sistemas de gestión dominantes
Desde 1900 hasta 1950	a) Productos/Mercados/Tecnologías b) Entorno interno c) Entorno externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos relativos a la satisfacción de las necesidades básicas</li> <li>- Expansión de los mercados</li> <li>- Evolución progresiva de la tecnología</li> <li>- Dirección autoritaria</li> <li>- Motivación a través de la política salarial</li> <li>- "Laissez-Faire"</li> </ul>	La evolución del entorno es más lenta que la capacidad de respuesta de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (Re)organización interna</li> <li>- Elevación de la productividad</li> <li>- Eficiencia comercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centralización de las decisiones</li> <li>- Manuales de procedimientos</li> <li>- Control financiero</li> <li>- Gestión presupuestaria a corto plazo</li> </ul>
Desde 1950 hasta 1970	a) Productos/Mercados/Tecnologías b) Entorno interno c) Entorno externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intensificación de la competencia</li> <li>- Saturación de la demanda</li> <li>- Envejecimiento rápido de los productos</li> <li>- Turbulencia de las tecnologías</li> <li>- Enriquecimiento de las tareas</li> <li>- Participación restringida</li> <li>- Dirección por Consenso</li> <li>- Pérdida del prestigio social de la empresa</li> <li>- Poder de los consumidores</li> <li>- Reacción a la polución</li> <li>- Presiones para que la empresa asuma sus responsabilidades sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amenazas y oportunidades bastante previsibles, evolucionando hacia condiciones de desconocimiento parcial</li> <li>- Evolución del entorno comparable y, al final, más rápida que la capacidad de reacción de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategias viradas hacia el exterior</li> <li>- Innovación en los productos/mercados</li> <li>- Diversificación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección Participativa por objetivos</li> <li>- Planificación a Medio y Largo Plazo</li> <li>- Planificación estratégica</li> </ul>
A partir de 1970	a) Productos/Mercados/Tecnologías b) Entorno interno c) Entorno externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enflaquecimiento de la influencia de la empresa sobre el entorno</li> <li>- Impactos socio-políticos sobre el comportamiento de los mercados</li> <li>- Sorpresas estratégicas</li> <li>- Limitaciones en recursos y en oportunidades de crecimiento</li> <li>- Contestación de las formas de organización del trabajo</li> <li>- Participación en las decisiones estratégicas</li> <li>- Dirección por negociación</li> <li>- Nuevos valores culturales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicios débiles para permitir anticipar las contingencias</li> <li>- Evolución del entorno más rápida que la capacidad de respuesta de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptación de las estructuras a la turbulencia</li> <li>- Preocupación con el clima social</li> <li>- Gestión de la "penuria"</li> <li>- Interferencias externas de carácter socio-político</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión estratégica</li> <li>- "Surprise Management"</li> </ul>

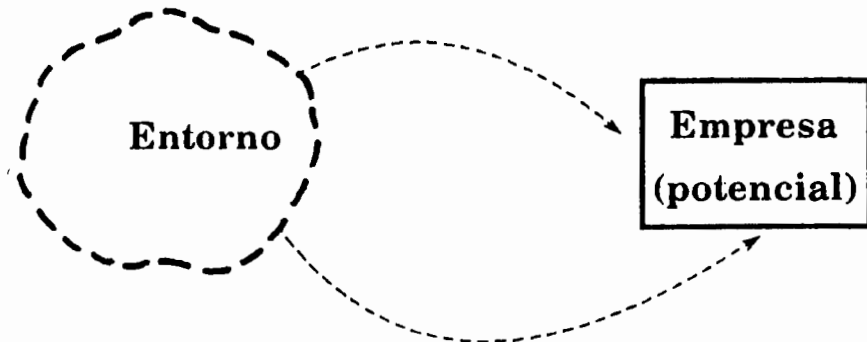
Tabla 4.1- Evolución de los problemas estratégicos y de las respuestas de la empresa (en términos retrospectivos y prospectivos)

La estructura de los inputs de la empresa está fuertemente ligada a los condicionamientos del entorno. Cuanto más frecuentes y cuanto menos previsibles sean los cambios del entorno, mayor será la incertidumbre relacionada con la actividad empresarial. En estas circunstancias, la empresa no puede funcionar como un sistema cerrado. Tiene que adoptar un comportamiento extrovertido, debido a que su supervivencia es muy dependiente del conocimiento que se tenga de su entorno. La información se vuelve un elemento vital para evitar la entropía: el automatismo y el recurso a la experiencia o a la intuición de los decisores se hacen insuficientes, como base para tomar las decisiones adaptadas a las nuevas condiciones.

La tabla 4.1 refleja, de forma necesariamente sucinta, pero expresiva, la evolución de las relaciones empresa-entorno. La primera y la segunda columna nos dan la idea de como ha evolucionado el entorno en términos de los atributos más relevantes que caracterizan cada período y de la rapidez de los cambios asociados a esos atributos. La tercera y la cuarta, describen las acciones y reacciones de la empresa y los sistemas de gestión adoptados en respuesta a las condiciones ambientales.

Estas respuestas son influenciadas por el entorno, pero no son una consecuencia automática de las presiones que éste ejerce sobre la empresa: dependen también del "potencial de la empresa" (3). La interacción de estos dos factores va a determinar la "capacidad de acción de la empresa" que nosotros entendemos como las posibilidades de éxito de la misma, para llevar a buen término sus estrategias. Es, en cierta forma, la expresión que encontramos más adecuada para resumir el resultado de la "sobreposición" del perfil de potencialidades de ella y del perfil de competitividad del sector en el cual la empresa opera o pretende operar. Esta capacidad de acción de la empresa depende, simultáneamente, del poder de que ésta dispone en cada relación y de su visión (normativa) sobre el modo adecuado de resolución de los problemas nacidos de las interacciones. Es esta capacidad de acción la

que va a determinar directamente las respuestas de la empresa a los condicionamientos de su entorno (4).



**Fig. 4.1-Las relaciones empresa - entorno en la determinación de la capacidad de acción de la empresa**

En cada momento histórico se verifica una conjunción particular de factores -exigencias del entorno y características del potencial de las empresas- que determinan la naturaleza de las capacidades de acción que éstas deben reunir para tener éxito (5). Como consecuencia, la empresa debe esforzarse por reunir esas capacidades, integrando en su potencial (creando internamente o procurando obtener del exterior) los recursos clave que determinan la existencia de esas capacidades específicas, ya que es la posesión de esos recursos la que permite convertir las oportunidades virtuales en realidad.

Resumiendo y simplificando, podemos establecer que, en términos evolutivos, las capacidades de acción que constituyen condiciones de éxito de la empresa, han pasado sucesivamente por las siguientes fases (6): capacidad de (re)acción eficiente (7), capacidad de acción estratégica, y capacidad política. Estas fases están relacionadas, simultáneamente: con el crecimiento de la dimensión de las empresas y de la complejidad de los sistemas de gestión que le corresponden; y con el aumento del grado de complejidad del entorno.

Según Ansoff (8), el hecho de que a lo largo de las sucesivas fases, haya alteración en los tipos de capacidades que se vuelven más condicionantes del éxito, no significa que las nuevas exigencias hayan venido a sustituir las anteriores. Lo que en verdad se verifica, es un acrecentamiento del potencial de gestión exigido por las nuevas circunstancias que determina la inclusión de capacidades nuevas o la emergencia para un plan dominante de capacidades que, en períodos anteriores, se revelaban de pequeña importancia.

Las tablas siguientes pretenden aclarar esta idea.



<div>Grado de incertidumbre percibida</div> <div>Grado de dinamismo del entorno</div>	Débil o Moderado		Moderadamente alto	Alto
Entorno estable	<div><div></div><div></div><div></div></div> <div><ul style="list-style-type: none"><li>Pequeño número de factores y componentes del entorno</li><li>Factores y componentes semejantes</li><li>Los factores y componentes son básicamente los mismos – cambian poco</li></ul></div>		<div></div>	<div></div>
Entorno en calma y estructurado	<div><div></div><div></div><div></div></div> <div><ul style="list-style-type: none"><li>Igual al anterior, con la única diferencia de que los factores y componentes del entorno son más heterogéneos</li></ul></div>			
Entorno dinámico	<div></div>	<div></div>	<div><div></div><div></div><div></div></div> <div><ul style="list-style-type: none"><li>Gran número de factores y componentes del entorno</li><li>Los factores y componentes son heterogéneos</li><li>Los factores y componentes del entorno están en continuos procesos de cambio</li></ul></div>	<div></div>
Entorno turbulento	<div></div>	<div></div>	<div><div></div><div></div><div></div></div> <div><ul style="list-style-type: none"><li>Gran número de factores y componentes</li><li>Los factores y componentes son heterogéneos</li><li>Los factores y componentes están cambiando continuamente y se influyen mutuamente, según procesos de causa – efecto recíprocos.</li><li>Existencia de grandes organizaciones.</li></ul></div>	

Tabla 4.2-Evolución del entorno de la empresa e identificación de las fuentes de incertidumbre

<div>Características del potencial de la empresa</div> <div>Naturaleza del entorno</div>	Pequeñas y medianas empresas o grandes empresas en situación de oligopolio	Grandes empresas - expansión - estructuras departamentalizadas	Grandes empresas -diversificación -organización en micro-empresas
Entorno estable y Entorno calmo y estructurado	1º: Capacidad de (re)acción eficiente 2º: Capacidad de acción estratégica 3º: Capacidad política		
Entorno dinámico		1º: Capacidad de acción estratégica 2º: Capacidad de (re)acción eficiente 3º: Capacidad política	
Entorno turbulento			1º: Capacidad política 2º: Capacidad de acción estratégica 3º: Capacidad de (re)acción eficiente

Tabla 4.3- Relación entre la naturaleza del entorno y las características del potencial de las empresas

## 1- Capacidad de (re)acción eficiente.

Según Ansoff (tabla 4.1), hasta 1950, los cambios en las condiciones ambientales transcurrían de forma bastante lenta y compatible con la capacidad de reacción de la empresa. Las decisiones eran tomadas "en futuro cierto": las reglas del juego competitivo eran claramente definidas y bastante estables (competencia en base a los precios y costes y ventajas competitivas ligadas a la reducción de los costes facilitada por las economías de escala), la variedad de los productos era bastante limitada y su venta no planteaba grandes problemas en virtud de la existencia de un excedente de demanda insatisfecha.

Por ello, se puede afirmar que, en este período, el output era un dato y el éxito de la empresa dependía totalmente de su capacidad para producir, para ser eficiente. Los directivos se movían en un horizonte temporal de corto plazo, concentrando sus atenciones en la mejor forma de obtener resultados inmediatos. La estructura piramidal (Fayoliana) constituía la forma de organización preponderante y se revelaba adecuada a la gestión de las actividades rutinarias: la centralización de las decisiones y la reglamentación de la actividad, permitían encuadrar las interacciones esenciales en el seno de la organización, minimizar las fricciones y crear un sistema estable de expectativas mutuas, contribuyendo, al mismo tiempo, al refuerzo del poder interno que no sólo podía definir, sino también prever y controlar los comportamientos individuales.

- a) En la pequeña empresa, creada y dirigida por su propietario que, por lo general, dispone de conocimientos sobre las tecnologías y cómo ponerlas en práctica, la situación típica es que los objetivos, estrategias y políticas, constituyen un conjunto de nociones intuitivas acerca de la naturaleza del mercado y de las formas de competencia en ese mercado.
- b) El crecimiento de las empresas ha acarreado problemas nuevos de coordinación de las subunidades. De ahí, la necesidad de

formalizar los objetivos de la empresa (y, a veces, el propio proceso de definición de esos objetivos).

- c) La continuación de la expansión de las empresas y la ampliación de los mercados, han determinado la evolución, en el sentido de un refuerzo de la desconcentración, con desarrollo de las diversas áreas funcionales, aparición de estructuras departamentalizadas,... creando la necesidad de formalizar las políticas de dichas áreas como mecanismo para la integración de las acciones parciales (9).

En esta fase, la estrategia no está todavía formalizada porque la mayor parte de las empresas producen una variedad muy limitada de productos. Los dirigentes integran de forma implícita "en sus propias cabezas" las políticas de las diferentes áreas funcionales, sin necesidad de conceptos o procesos especiales para ese efecto.

En la empresa clásica, la propia situación y/o las concepciones dominantes asociadas al liberalismo económico, excluyen la existencia de relaciones de poder entre las organizaciones y, en consecuencia, éstas no sienten la necesidad de desarrollar estrategias.

Dado que la empresa clásica no dispone de poder suficiente para influenciar el entorno, su comportamiento evoluciona "dentro" de los condicionamientos ambientales. Ante la presión de "influencias perturbadoras", la empresa procurará neutralizarlas o cambiarse a sí misma para adaptarse a las circunstancias. Pero esta adaptación constituye un perfeccionamiento "dentro del marco existente" y tiene como finalidad la manutención de equilibrios secuenciales de corto plazo.

Naturalmente que este modelo es teórico y no abarca completamente la realidad. En caso contrario, podríamos entonces preguntarnos "de dónde han venido los cambios", ya que el modelo en sí mismo remite su aparición para formas de "generación espontánea". No obstante, dicho

modelo tiene interés porque describe la forma de actuación predominante en el período que estamos caracterizando: la ausencia de preocupación por los problemas estratégicos, es decir, por aquellas elecciones en las cuales la interacción entre la empresa y las demás organizaciones ejerce una fuerte influencia sobre las consecuencias de las decisiones y, por lo tanto, sobre las decisiones finales. Como resultado, no se desarrolla una intención consciente y sistemática de crear alternativas que, deliberadamente, alteren las posiciones de equilibrio establecidas, con vista a proporcionar ventajas duraderas a la empresa; ni de ultrapasar los cuadros tradicionales de acción que imponían límites cada vez más apretados a las oportunidades de éxito.

La presión de las circunstancias, en el sentido de abandonar este cuadro de corto plazo es la que viene a despertar las potencialidades de creatividad y a provocar cambios cada día más frecuentes, más rápidos y con mayor potencial de ruptura con respecto a las situaciones estabilizadas. Al mismo tiempo, contribuye al dinamismo del entorno, a la necesidad de ampliación del horizonte de las decisiones empresariales, y a la inclusión de la "flexibilidad" como un componente fundamental del vector de objetivos de la empresa.

## 2- Capacidad de acción estratégica.

La introducción del concepto de estrategia de la empresa, y el desarrollo consiguiente de la planificación estratégica tienen su origen, básicamente, en los cambios que agitaron el entorno después de la 2ª Guerra Mundial. Se puede considerar que hay dos grandes factores (interrelacionados) que contribuyeron a producir este efecto. El primero es la relación guerra-investigación-industria que puede considerarse responsable de la introducción masiva de nuevas tecnologías y de la creación de nuevas industrias que, por una parte, contribuyen a intensificar las características de cambio y de complejidad del entorno y, por otra parte, representan para las empresas nuevas oportunidades de desarrollo. El segundo factor es la asociación gobierno-universidad-industria que crea un clima de innovación en todos los campos y da lugar al nacimiento de nuevas ciencias y de nuevos enfoques de la gestión (10).

Hasta entonces, el crecimiento de la dimensión de las empresas y la introducción asaz lenta de nuevas tecnologías, habían llevado a la creación de nuevos arreglos organizativos, con el fin de suplir las debilidades de la estructura piramidal: desarrollo de estructuras multi-departamentalizadas y tendencia a la formalización de las políticas y de las estrategias de las diversas áreas funcionales de la empresa, con objeto de integrar las actividades de los servicios en el interior de cada una de las funciones. Pero, en esta fase, el problema era predominantemente la integración de las acciones dentro de cada función y no tanto la integración entre funciones. Las preocupaciones de la rentabilidad a corto plazo siguen siendo el principal foco de la atención de los gestores.

Según Ansoff (11), fue la necesidad de ampliar el horizonte de las decisiones empresariales, con vistas a abarcar consideraciones de largo plazo, lo que determinó los cambios que agitaron las concepciones y los métodos de gestión de las empresas. La "revolución" de los productos,

mercados y tecnologías, obligó a las empresas a realizar inversiones multuosas en equipos físicos y en I & D destinadas a anticipar los cambios. Estas inversiones exigen largos períodos de "ejecución" y de "gestación" y su recuperación se extiende, en general, por plazos relativamente dilatados. Dado el volumen de recursos que movilizan y los riesgos asociados a su recuperación y rentabilización, proyectos de esta naturaleza extravasan los límites temporales del corto plazo en el que se movía la teoría micro-económica. Se imponía la creación de "soluciones nuevas", adaptadas a las nuevas situaciones de la gestión, que permitiesen proyectar la empresa en el tiempo. Es decir, que permitiesen, simultáneamente: desarrollar la capacidad interna para prever los cambios del entorno y para identificar las soluciones adecuadas; definir objetivos a largo plazo; dotar a la empresa con criterios de decisión que orientasen la búsqueda de nuevas oportunidades; programar la asignación de recursos a las oportunidades elegidas y a las acciones específicas correspondientes; coordinar la actuación de las subunidades internas con vista a garantizar la unidad de acción; desarrollar medios para el ejercicio del control y, como resultado de todos estos puntos, tal vez el más importante, proporcionar un modo de "aprendizaje de la gestión" (12).

Estas soluciones nuevas son las estrategias.(13)

C.W.Hofer y D.Schendel (14) añaden otra razón importante para justificar el desarrollo de la estrategia como instrumento de gestión. Su argumentación es que el extraordinario crecimiento de las empresas -la expansión y, sobre todo la diversificación de sus actividades- y el desarrollo de las empresas multinacionales, tuvieron como consecuencia la aparición de las estructuras multi-divisionales, las cuales se volvieron la forma de organización predominante en esas empresas, como medio de evitar la burocratización inherente al tremendo crecimiento de sus aparatos administrativos. La división de la empresa en "casi-empresas" o en "pequeñas empresas", según los casos, permitió que la dirección quedase liberada de los problemas administrativos y operativos, para concentrarse en los problemas estratégicos. En opinión de los autores

citados (quienes adoptan un concepto ampliado de estrategia), es en este momento cuando la estrategia relega a un plano secundario la formulación de las políticas como componentes del proceso de gestión (15).

A medida que la incertidumbre del entorno aumenta, se hacen visibles en la empresa dos tipos de decisiones distintas, por su naturaleza y por sus implicaciones. Por una parte, las decisiones relativas al corto plazo, que tienen un carácter repetitivo y se refieren a la gestión de las actividades competitivas. Estas decisiones pueden ser delegadas a través de la jerarquía porque: en primer lugar, aunque no sean tomadas las decisiones correctas, la supervivencia de la empresa no es (inmediatamente) puesta en peligro; en segundo lugar, es posible establecer formas operativas, relativamente estandarizadas, de control que permiten detectar las desviaciones respecto a las situaciones deseadas antes de que esas desviaciones alcancen proporciones alarmantes. Por otra parte, hay decisiones concernientes a las relaciones de la empresa con el entorno en una perspectiva de futuro a largo plazo. Se trata de crear potencialidades de desarrollo global en base a oportunidades y amenazas sospechables pero, por lo general, mal definidas: identificación de nuevos campos de actividad, desarrollo de nuevas capacidades, etc. Estas decisiones, según se desprende, son creativas y tienen una naturaleza que las distingue de las del tipo anterior: son decisiones en condiciones de incertidumbre, no-repetitivas, no auto-regenerativas. Además, afectan a toda la empresa porque se relacionan con la orientación futura de ésta y en base a ellas resultan, por arrastramiento, todas las demás. Decisiones mal tomadas ponen en riesgo la supervivencia de la empresa. Por ello, son centralizadas y constituyen un privilegio y una responsabilidad no delegable de la dirección.

La estrategia respecta a los procesos de decisión en condiciones de "desconocimiento parcial" (16). Los acontecimientos futuros se vuelven cada vez más complejos, difíciles de definir y de prever: son



acontecimientos "no estructurados". Las fronteras de las organizaciones son cada día menos rígidas y cada vez más permeables; los elementos a tener en cuenta en las decisiones se hacen numerosos y multidimensionales (técnicos, económicos, sociales y políticos); los cambios se suceden y se provocan recíprocamente a un ritmo que tiende a sobrepasar la capacidad de reacción de los gestores. En consecuencia, se hace difícil prever los acontecimientos, las relaciones entre ellos y su impacto en la empresa. Se sabe que pueden ocurrir y que, en ese caso, afectarán a la empresa, pero es difícil evaluar con una cierta seguridad cuáles serán sus implicaciones. Estas razones contribuyen a dificultar la elaboración de modelos que establezcan la articulación entre los problemas y las decisiones empresariales y, por lo tanto, hacen imposible la programación de éstas. Es debido a estos motivos que P.Jarniou designa el "espacio estratégico" como "el espacio en donde se desarrollan las prácticas no reglamentadas" (17).

Estamos ante las decisiones no-programables a las que hacía referencia H.Simon: dado que no es posible conocer las alternativas con anterioridad, no hay posibilidad de programar. Y por ello, la estrategia, según I.Ansoff (18), no es una decisión condicionada (por una norma o regla previa), sino "una regla para la toma de decisiones". Dado el carácter no estructurado de los acontecimientos futuros ("el entorno es una mezcla de cambios analizables y de cambios caóticos" (19)), los procesos de decisión deben ser flexibles, creativos, y adaptados al tratamiento de informaciones parciales, inciertas y, en gran parte, de naturaleza cualitativa. Las decisiones estratégicas, según W.F.Glueck (20), son tomadas de una forma típicamente humana en donde se mezclan lo racional y lo emocional (intuitivo) -siendo la mezcla dependiente de las situaciones específicas que incluyen las condiciones del entorno y las preferencias individuales. El análisis racional es utilizado para estructurar las situaciones; la intuición, para tratar lo irracional, lo desconocido, y considerar la viabilidad política de las decisiones.

El modelo general del proceso de decisión estratégica propuesto por H.Simon, sigue siendo la base utilizada por los diversos autores para la elaboración de sus propios modelos (21).

De una manera general, el proceso de decisión estratégica se compone de las siguientes fases:

- Fase de la inteligencia o identificación de los problemas que exigen la toma de decisiones por parte de la empresa. Esta fase engloba el análisis de los problemas, con objeto de determinar las relaciones posibles de causa-efecto, y de elaborar un diagnóstico que defina las oportunidades y amenazas del entorno y los puntos fuertes y débiles de la empresa.

En este punto, I.Ansoff (22) identifica, en la práctica empresarial, dos modelos-tipo de comportamiento que tienen consecuencias opuestas en la "adaptación estratégica" (23) de la empresa a los cambios de las condiciones ambientales: el "modelo de decisiones secuenciales" que conduce a respuestas "con retraso" (reactivas); y el "modelo de decisiones paralelas" que permite una respuesta directa a los cambios del entorno antes de que sus efectos sobre la empresa hayan agravado la dimensión de los problemas (respuestas proactivas) (24).

- Fase de desarrollo de alternativas para resolver los problemas (respecto a los cuales hay que tomar decisiones).
- Fase de evaluación de las alternativas y elección, entre las soluciones viables, de aquella que mejor satisfaga los objetivos del decisor.
- Fase de implantación, consistente en poner en práctica la estrategia elegida, definiendo al efecto las políticas, planes y programas consecuentes, la estructura de soporte, y también los procesos de control y evaluación de la estrategia. Estos últimos tienen como fin acompañar la ejecución de la estrategia y proceder a su

reformulación siempre que las premisas se alteren, o que las acciones definidas no estén produciendo los resultados deseados.

La estrategia es, sobre todo, un método de razonamiento que introduce en las decisiones la astucia, la perspicacia, la habilidad para anticiparse a los "adversarios", con el fin de conseguir para sí mismo, con un dispendio mínimo de recursos, una posición de ventaja en las soluciones de "equilibrio" que resultan de las situaciones de competencia (25). Las decisiones resultantes expresan un modo particular de relación de la empresa con su entorno, según el cual la empresa procura sacar partido del mayor número posible de ventajas a través de la elección "del tipo de actividades a desarrollar, de la organización económica y humana que adopta o irá a adoptar, y de la naturaleza de la contribución económica y no-económica que se propone atribuir a los accionistas, empleados, clientes y comunidades" (26).

La estrategia externa y la estrategia interna deben formar un bloque coherente en el cual la segunda queda subordinada a las necesidades de la primera. Esto no significa que la estrategia interna sea una consecuencia automática de la estrategia externa. Al contrario, la estrategia interna tiene sus exigencias propias. La organización económica y la organización humana tienen que ser adaptadas, la base de conocimientos tiene que ser suficiente, los hombres tienen que ser motivados,... La propia estructura cumple una función que va más allá de su papel en cuanto mecanismo de implantación de la estrategia externa para obtener y generar la información necesaria, facilitar los canales de comunicación y coordinar los diferentes órganos. Tiene también como fin el control de la evolución del entorno y de la situación interna, con vista a alimentar el proceso de decisión que debe determinar si la estrategia que está siendo implantada y el escenario que le corresponde, se ajustan a las condiciones reales de su ejecución. Esta función de la estructura en cuanto mecanismo de absorción de la incertidumbre, hace que ésta tenga una cierta autonomía con relación a la estrategia externa. Su configuración resulta directamente de las características

del entorno. En un entorno simple y estable (hay pocos factores a considerar en las decisiones y bajo grado de cambio), la organización jerárquica puede ser apropiada. La especialización de las áreas funcionales es eficiente y la coordinación puede ser hecha desde la cumbre. En un entorno más complejo y dinámico, en el cual la incertidumbre tiende a aumentar y los cambios son más rápidos, la centralización de las decisiones hace que la capacidad de respuesta de la empresa sea lenta. Se hace necesario que los subordinados participen en las decisiones, como forma de aumentar la información y reducir la incertidumbre. Si el entorno puede ser segmentado, las estructuras descentralizadas se revelan más adecuadas: en el interior de la empresa se crean "mini-organizaciones auto-contenidas", en las cuales los decisores únicamente tienen que preocuparse de su área particular y cuyas necesidades de información se reducen al área que les corresponde. El único punto débil de estas estructuras es que el énfasis en la adaptación puede crear dificultades de coordinación (integración).

En base a las premisas que se han mencionado a lo largo de este trabajo -a saber: la empresa en cuanto sistema abierto, el dinamismo que caracteriza el entorno, la influencia de éste sobre la empresa (en gran parte recíproca), la eficacia (el grado de adaptación de la empresa a la evolución del entorno) como condición de supervivencia y de éxito - resulta sin equivocaciones que la empresa tiene necesidad de formular de modo explícito y detallado sus estrategias de desarrollo. Una gestión por impulsos no proporcionaría criterios de orientación y únicamente podría hacer que los directivos "se perdiesen en la acción". La única solución es la adopción de un comportamiento estratégico pertinente, de cara al dinamismo del entorno, es decir, un comportamiento que armonice los fines de la empresa, su potencial estratégico (de influencia y de acción), y la naturaleza del entorno. "Esto obliga a la empresa a dotarse de capacidad de percepción de ese entorno" (27).

Los dirigentes deben aceptar la incertidumbre como inherente a las condiciones actuales de la gestión: ellos han dejado de ser los adminis-

tradadores de la continuidad para convertirse en gestores de la incertidumbre. Sin embargo, deben también procurar minimizar esa incertidumbre. La disponibilidad de información sobre el entorno permite que éste se haga más cierto o, por lo menos, menos arriesgado.

Existen, básicamente, dos clases de información que difieren entre sí, ya sea en cuanto a los fines a que se destinan (es decir, las decisiones a las que fundamentan), ya sea en cuanto a los procesos de su acopio y control: la información operativa y la información estratégica (28).

La información operativa respecta al tipo clásico de información, destinada a fundamentar las decisiones corrientes: se sabe, de una forma más o menos precisa, lo que se desea conocer y dónde encontrar la información. Por ello, su acopio y control están bastante enfocados, y permiten formular respuestas bien definidas.

En lo que respecta a la información estratégica, no podemos confirmar lo mismo. Teniendo en cuenta su función (representar situaciones futuras más o menos alejadas en el horizonte), su objeto (acontecimientos no estructurados, desconocidos o poco familiares, imprevisibles y de consecuencias inciertas), y su contenido (elementos cuantitativos y, sobre todo, cualitativos, de naturaleza muy diversa), la información estratégica no siempre es clara.

La representación de las situaciones futuras, utilizando la información estratégica, se desarrolla según dos vertientes complementarias. Por una parte, existe el proceso de construcción propiamente dicho de los escenarios futuros, a través de la utilización de técnicas de pronóstico (extrapolación de tendencias, método de Delphi, "brainstorming", simulación, etc.). Los gestores procuran "formar unas percepciones sobre el futuro (lo posible), estudiar la verosimilitud de los diversos escenarios (lo probable), y hacer unas elecciones entre ellos (lo preferible)" (29), con el fin de identificar oportunidades y amenazas y sensibilizarse para nuevos caminos<sup>que</sup> ayudan a estructurar las situaciones presentes, en la medida en que permiten comprender las relaciones de éstas con las situaciones futuras y las etapas que las

separan. Por otra parte, hay una reconstrucción y una actualización permanente de esos escenarios, mediante la integración de informaciones siempre nuevas que son obtenidas a través de técnicas de vigilancia del entorno. La identificación y vigilancia de las tendencias y de las "señales de aviso" de cambios, permiten a la empresa determinar con anterioridad cuáles son los cambios probables y estar prevenida contra la posibilidad de situaciones de crisis, de las cuales esas tendencias y señales pueden constituir los primeros síntomas visibles.

El dinamismo del entorno, conjugado con la tendencia de las empresas para volverse más lentas en la prontitud de las respuestas a los cambios en las condiciones ambientales (en virtud del aumento de la dimensión, de la complejidad y rigidez de las estructuras y de los procesos de gestión), vienen a determinar la necesidad de que las empresas redoblen sus esfuerzos de vigilancia del entorno, con vista a introducir una mayor flexibilidad interna y externa (30).

Según I. Ansoff (31), la extrapolación de las tendencias pasadas deja de ser un modo adecuado de estimar los acontecimientos y condiciones futuras del entorno. El ritmo del cambio se ha acentuado y el entorno es con frecuencia agitado por "discontinuidades" (en los campos económico, tecnológico, social y político) que constituyen una ruptura con el pasado y contribuyen a convertir el horizonte en más indefinido. Incluso las empresas que desarrollan sistemas de vigilancia del entorno pueden verse enfrentadas a discontinuidades que se presentan bruscamente como "sorpresas estratégicas" (32), para las cuales no están preparadas y, por lo tanto, no logran responder con la prontitud que las situaciones exigen. Sus estrategias y planes quedan sobrepasados, y las respuestas improvisadas en situaciones de urgencia son casi siempre precipitadas y poco eficaces.

La mejor solución, cuando es posible, consiste en intentar prefigurar los problemas -definirlos antes de que se conviertan en realidad (feedforward)- procurar identificar señales de aviso y acompañar su evolución, hasta poder determinar su naturaleza (oportunidad/ amenaza) y su impacto sobre la empresa. Naturalmente, al principio la infor-

mación será poco clara y no permitirá definir el problema ni, por consiguiente, fundamentar cualquier respuesta específica. Pero el simple estado de alerta en el que la empresa se encuentra es ya una forma de flexibilidad estratégica (33) (y un punto de partida para aumentar su conocimiento sobre el tema). La empresa se va familiarizando con las exigencias de cambio y no será atrapada por una situación "de choque", provocada por una crisis súbita.

A medida que la información se va haciendo más precisa, las respuestas de la empresa se irán ajustando gradualmente y los cursos de acción se harán más definidos... hasta que sea posible definir acciones concretas, preparar los planes correspondientes, programas, etc. En esta fase, la empresa estará mucho más apta para resolver los problemas que si tuviera que enfrentarse con ellos por primera vez (34).

La mejora de la información es una condición necesaria para mejorar la calidad de las respuestas de la empresa. Pero no es suficiente. En este proceso intervienen otros factores, como "el conocimiento" y "las relaciones de poder". Son estos tres factores -información, conocimiento y poder- los que, en su conjunto, determinan la calidad de las respuestas (como veremos en adelante).

La información por sí sola no basta para producir buenas decisiones. La información únicamente es útil cuando hay conocimientos capaces para utilizarla. Es el conocimiento lo que permite establecer el puente entre la información y la acción eficaz.

Si consideramos que las decisiones y las acciones de la empresa son el output de un proceso de transformación, y que la información es el input de este proceso, entonces podemos considerar el conocimiento (técnico y de gestión) como un tipo particular de tecnología que (en intersección con la función de utilidad de los decisores) convierte la información en decisiones y en acciones.

La empresa es un sistema finalizado y, en la base de cualquier acción, está la expectativa de que ésta conduce a la obtención de un resultado determinado: las acciones cobran sentido en función de los fines que pretenden alcanzar. La capacidad de los decisores para definir las acciones eficaces (y, por acumulación y sinergia, la eficacia de la empresa) depende del grado de conocimiento que éstos tienen sobre las relaciones acciones-resultados y sobre el efecto de las condiciones ambientales (internas y externas) en esas relaciones. Por ello, la "base de conocimientos" (35) o capital de conocimientos de una empresa es, al mismo tiempo, punto de partida y producto de la acción de la empresa. En lo que respecta al proceso estratégico, es la base de conocimientos preexistente la que permite a la empresa "seleccionar" y "estructurar" el dominio de la estrategia (conjunto de los campos de actividad) o espacio estratégico relevante, formular sus estrategias e implantarlas.

Un modelo esquemático de este proceso podría ser traducido por la figura siguiente:



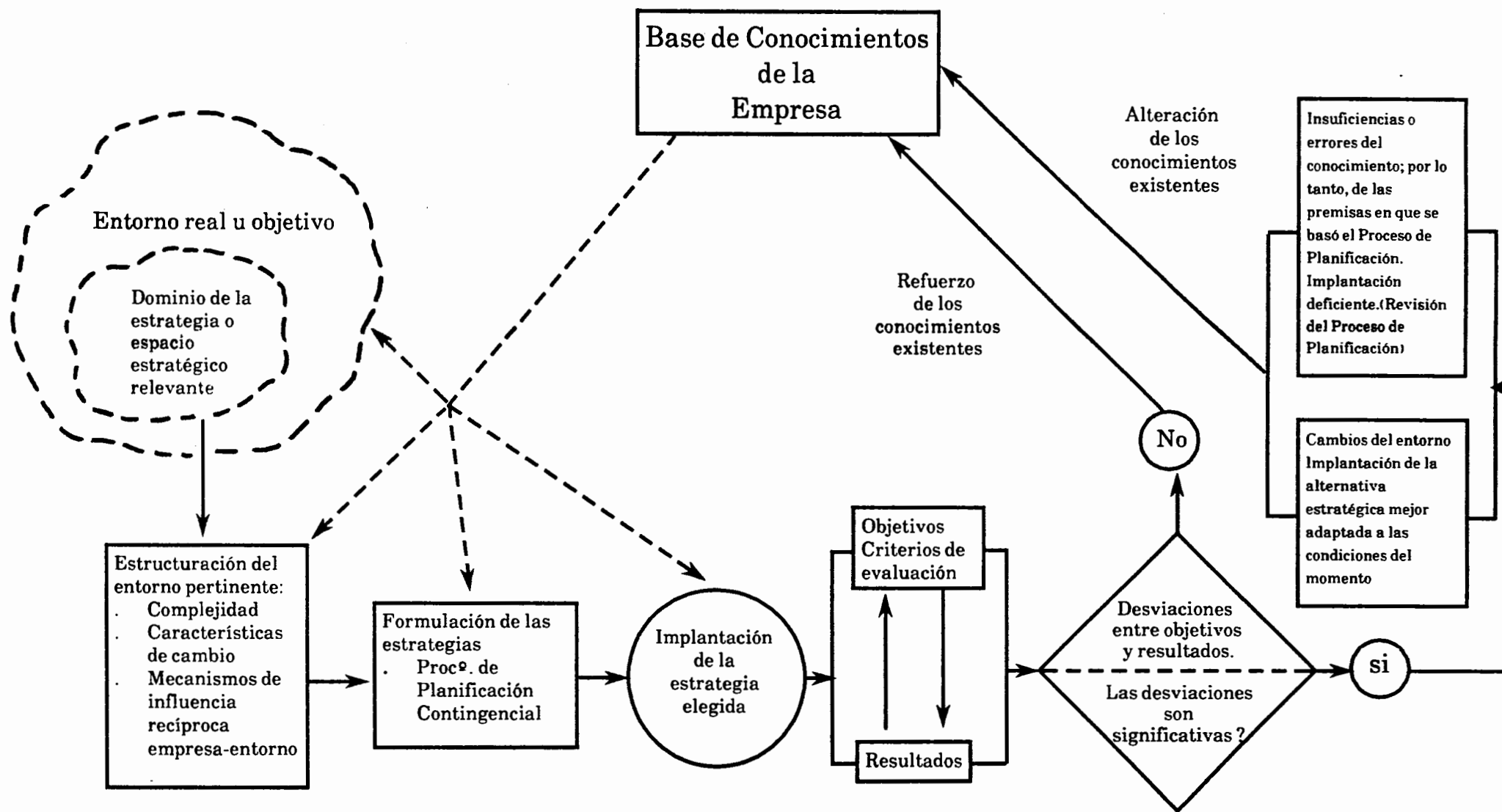


Fig. 4.2 - Relación entre aprendizaje y estrategia en la empresa

No es nuestra intención describir el modelo que, además, consideramos elucidativo. Unicamente deseáramos llamar la atención sobre el hecho de que el proceso de aprendizaje organizacional se refuerza a partir del momento en el que se inicia la fase de implantación de las estrategias. Hasta dicha implantación prevalece la base de conocimientos existente; con la implantación se inicia la reconstrucción de esta base (36).

A medida que las estrategias van siendo puestas en práctica, pueden surgir desfases entre los resultados deseados y los resultados efectivamente alcanzados. Estos desfases (cuando son significativos) estimulan a la empresa a buscar las razones que los explican y que pueden tener su origen en los siguientes factores: en alteraciones del entorno, es decir, han surgido factores que están fuera del control de los decisores y que influyen en la eficacia de las acciones, pero que no ha sido posible prever en la fase de la formulación de las estrategias; en la falta de conocimiento que llevó a que las decisiones fuesen tomadas en base a premisas de acción-resultado incompletas, o simplemente inadecuadas; o en la deficiente implantación de las decisiones. Los cambios del entorno, en particular, crean: unas veces problemas nuevos para los cuales la empresa no dispone de soluciones "testadas" y en relación a los cuales necesita construir premisas nuevas de acción-resultado; otras veces, modificaciones en las relaciones acciones-resultados que formaban la base de conocimientos anterior (las mismas acciones pasan a producir resultados diferentes). Como consecuencia, serán buscados nuevos cursos de acción alternativos, nuevas tecnologías,... y la base de conocimientos irá siendo modificada y ampliada.

Es debido principalmente a estas razones por las que se considera la planificación estratégica como el proceso más fructuoso para desarrollar el aprendizaje de la gestión. Solamente cuando se planifica se consigue despertar la empresa para una actitud de vigilancia y crear una capacidad crítica respecto a las situaciones que van ocurriendo. Si la empresa no está sensibilizada para la posibilidad de que ocurra un

determinado acontecimiento, para un cierto número de características que tienen probabilidad de configurarlo, para un cierto número de impactos probables, acerca de cómo el acontecimiento se inserta en una determinada tendencia, etc, es fácil que , si el acontecimiento no es suficiente para producir choque por sí mismo, éste pase desapercibido y solamente llegue a ser comprendido "con retraso".

Al planificar, la empresa construye su código para interpretar el presente y situarlo en el futuro. Busca anticipar acontecimientos y etapas futuras (actividades, resultados, objetivos) y establecer relaciones entre ellos. Determina las premisas que, simultáneamente, constituyen el puente de ligazón entre los acontecimientos presentes y futuros, e identifican las fuentes y la naturaleza de las incertidumbres en esa cadena de relaciones (37). Desarrolla alternativas estratégicas contingenciales (38), cada una de ellas apta para enfrentar condiciones futuras particulares (internas y externas) y correspondiendo a cada una de ellas objetivos, acciones y criterios de evaluación específicos.

Esta prefiguración del futuro facilita patrones de referencia que pueden ser utilizados para acompañar la evolución de lo "real": favorece la identificación de las similitudes y de las diferencias con respecto a las previsiones. Permite, por lo tanto, vigilar la evolución de los acontecimientos relevantes para la vida de la empresa, decidir sobre las necesidades, la oportunidad y las posibilidades de acción (lo qué hacer, cuándo y cómo), evaluar la eficacia de las acciones y deducir premisas de accion-resultado en diferentes contextos.

### 3- Capacidad política.

La apertura de la empresa (gradual y consecuencia de las necesidades de interacción y del estrechamiento de las relaciones de interdependencia) marca el abandono de su actitud de aislamiento y la ampliación del dominio de la gestión a los aspectos socio-políticos.

Las acciones de la empresa han dejado de atañer únicamente a la misma o al círculo más o menos restringido de los individuos/organizaciones con los cuales mantiene contactos directos. A las interdependencias internas (L11),(39) y a las interdependencias transaccionales relacionadas con la obtención de los inputs (L21) o con la colocación de los outputs (L12), se juntan las interdependencias contextuales que confieren al entorno su trama causal que hace repercutir las discontinuidades, a través de las diferentes organizaciones que forman un ciclo de procesos causalmente ligados. A medida que las partes se vuelven más interdependientes, la causalidad mutua es mayor. Y dado que las diversas organizaciones deciden de un modo independiente y actúan en muchas direcciones (algunas de ellas en competencia entre sí), la variedad de las influencias y el dinamismo de los cambios convierten el entorno en un "campo de turbulencia". La apertura es la posibilidad de acción sobre los otros, pero es también permeable a la influencia de éstos.

La gestión es enriquecida (o complicada): además de las dimensiones técnico-económicas que constituían, casi exclusivamente, el contenido de los modelos "racionales", pasa a incorporar dimensiones psico-sociales y socio-políticas, como resultado del reconocimiento de que la empresa no puede ser reducida a un simple sistema técnico de producción.

Administrar implica capacidad para influenciar(40), convencer, controlar a los demás, armonizar intereses, regular conflictos, asegurar la cooperación etc., y definir las reglas del juego adecuadas a la reproducción del sistema. La búsqueda de equilibrio en las relaciones entre los individuos/organizaciones configura la gestión como un modo

de ejercicio del poder, ya se trate de tomar decisiones sobre la localización de una empresa, el tipo de tecnología a utilizar, la repartición de la riqueza creada por la actividad, la participación de los diversos grupos en las decisiones, o simplemente sobre la organización de la empresa y del trabajo, la duración de éste y las condiciones en las que es ejecutado.

La consideración de los mecanismos de poder (antes ignorados o remitidos al dominio exclusivo de la ciencia y de la práctica política) pasa al campo de la gestión, a través de las contribuciones de la sociología y de la psicología social, como una base indispensable para la comprensión de la vida social organizada.

El crecimiento de las organizaciones ha aumentado su capacidad de influencia recíproca, y su poder para provocar cambios al nivel de la sociedad.

El modo particular como la empresa se inserta en la sociedad, y particularmente en la estructura productiva de ésta, hace que contribuya, no únicamente a la reproducción del sistema social, sino también a su desarrollo. La empresa no reproduce mecánicamente los sistemas de valores, las normas, la estructura de las relaciones sociales, ni asume pasivamente las necesidades del macro-sistema. La autonomía de la empresa da a ésta un cierto margen de libertad para interpretar esos valores, normas y necesidades, de acuerdo con su propio código (es decir, según su propia racionalidad) y transformarlos en respuestas específicas que tienen en cuenta las circunstancias y sus propias preferencias. De este modo, la empresa se convierte en un agente activo, creadora (ella misma) de valores, normas y reglas, y produce constantemente discontinuidades. Al mismo tiempo, reproduce (como resultado de la necesidad de una cierta armonía) las "reglas del juego" de la sociedad, y las recrea como consecuencia de los desfases que genera por su propia iniciativa, difundiéndolas en seguida en el sistema más amplio(41).

Con objeto de reforzar su naturaleza sistémica, diremos que la empresa es una entidad autónoma, sometida a una nebulosa de influencias. Este término "nebulosa" no significa una atomización de esas influencias que permitiría a la empresa considerar como negligenciable a cada una de ellas. Ya lo referimos, las sociedades actuales son sociedades de organizaciones y existe la tendencia al crecimiento del número y diversidad de las organizaciones, de su dimensión y del contrapoder que unas constituyen frente a las otras. Además, el poder que cada una de ellas detenta puede ser aumentado, a través de coaliciones entre ellas, con vista a determinados fines. Naturalmente que la noción de contrapoder no significa necesariamente "poder en oposición a", sino simplemente un poder que hay que tomar en cuenta, en virtud del carácter de "restricción" que representa o puede representar, con respecto a la realización de los objetivos asociados a una decisión determinada.

Como resultado de estas interacciones, se crea "un juego colectivo" que, al menos temporalmente, se impone a todos los participantes.

La necesidad de armonía entre la empresa y la sociedad es una propuesta constante de las modernas teorías de la administración. O.Gelinier(42) declara que la principal función de la filosofía de la empresa es "explicitar cómo el subsistema que es la empresa se inserta de forma útil en el sistema más amplio; aclarar el sentido de los objetivos particulares y de su finalidad al servicio del interés general; y .... verificar y dar expresión a la compatibilidad de las reglas de acción de la empresa con el orden que rige la sociedad, en sus aspectos económicos, intelectuales y humanos".

Aunque tal intención no pueda ser imputada al autor citado, la afirmación de que la empresa debe contribuir a la reproducción del sistema social tiende, con frecuencia, a conceder una importancia menor de la que es debida a la necesidad que tiene la empresa de satisfacer su propia reproducción. Es decir, la adaptación no debe

hacerse con perjuicio de su integridad. Se trata, por lo tanto, de una armonía sociedad-empresa que debe ser realizada con respeto por la autonomía de la empresa.

Es cierto que el problema de la "compatibilidad de las reglas de acción de la empresa con el orden que rige la sociedad", al cual se refiere Gelinier, es una cuestión permanente de la agenda pública y del debate político. Y las situaciones de equilibrio en libertad reflejarán siempre la tendencia: de la sociedad para reforzar su influencia sobre la conducta de la empresa, dado que ésta constituye un medio privilegiado para la realización de los objetivos sociales y de la política pública; y de la empresa para aumentar su grado de autonomía, procurando influenciar los objetivos de la sociedad en el sentido de sus propios intereses, actuando sobre los individuos/organizaciones con quienes contacta directamente, procurando influenciar la política pública, a través de presiones directas sobre los organismos gubernamentales, o indirectamente a través de acciones que tienen como fin el refuerzo o la modificación de las expectativas sociales (opinión pública).

Por ello, se hace importante comprender mejor el contenido de esta armonía empresa-sociedad, y el proceso por el que es alcanzada y mantenida. Unicamente cuando se comprende el proceso de adaptación de las empresas al nivel descriptivo, es posible saber cómo puede una empresa ser eficaz a lo largo del tiempo, y juzgar el valor de las propuestas normativas relativas a su eficacia.

Aunque los investigadores de la gestión de las organizaciones difieran entre sí en cuanto a la forma de tratar el problema de la armonía empresa-sociedad, sus trabajos revelan la existencia de una base común, la cual permite afirmar que hay una concordancia "de fondo" entre ellos. Lo que ocurre es que prefieren ópticas diferentes. Cada uno de ellos deja aparte o ignora las otras ópticas posibles y, a veces, llegan a conclusiones no totalmente coincidentes.

Nuestro trabajo compatibiliza estas ópticas. Encuentra sus puntos comunes distinguiendo, entre las diferencias de las perspectivas y de las metodologías, la convergencia de las conclusiones y de las propuestas que permiten considerarlas como complementarias. Sólo que, en nuestra opinión, unas son más profundas que otras.

Consideramos que las diversas ópticas pueden ser resumidas en dos posturas de base: el enfoque interaccionista que es predominantemente descriptivo; y el enfoque del "contrato social" que es básicamente normativo.



### 3.1. El enfoque interaccionista.

Antes de analizar cómo se desarrollan las relaciones inter-organizacionales (entre la empresa y su entorno) que configuran los procesos de adaptación concretos, conviene tener una visión, aunque breve, del modelo genérico de adaptación de las organizaciones. Este modelo hace intervenir: por una parte, la forma como, al nivel de las organizaciones, se articulan las exigencias (en apariencia contradictorias, pero solidarias en la práctica) de la diferenciación y de la integración; y por otra parte, los modos como se desarrollan las transacciones de poder, en el interior de la organización y en las relaciones de ésta con su entorno.

Una organización es un todo. Existe en un entorno y, en cuanto unidad autónoma, se distingue de él. La organización se compone de órganos o subsistemas que tienen funciones diferenciadas. Algunos de estos órganos fueron constituidos expresamente para ocuparse de segmentos particulares del entorno que exigen respuestas diferenciadas y específicas. La diferenciación interna-partición de la organización en subsistemas especializados y/o diferenciación de las correspondientes estrategias y prácticas (tendencia hacia la heterogeneidad) -favorece la adaptación de la organización. Los subsistemas internos, enfrentados a segmentos específicos del entorno, terminan convirtiéndose en subsistemas auto-regulados y auto-adaptables que, dentro de ciertos límites, pueden reaccionar directamente a los cambios del entorno, sin necesidad de hacer intervenir las demás partes de la organización.

Además, es por mediación de las adaptaciones de los diversos subsistemas componentes que la organización se va adaptando a su entorno. La adaptación, en general, empieza por cambios graduales y localizados que se acumulan y se conjugan, hasta alcanzar un punto en el que se desencadena el cambio en bloque.

Por ello, es natural que, motivados por los imperativos de la adaptación a las condiciones particulares del entorno al que se

enfrentan, los diversos subsistemas internos adopten orientaciones y comportamientos "centrífugos" con relación a la unidad de la organización (y planteen dificultades de coordinación con los demás órganos). Si la diferenciación se hace indispensable, como condición de la adaptación -depende de la variedad e intensidad de los condicionamientos del entorno y su evolución- dicha diferenciación tiene también sus límites. La organización tiene que garantizar la unidad, o al menos, la convergencia de la acción de los subsistemas, con vista a la realización de los fines del conjunto. Un exceso de diferenciación es susceptible de romper la coordinación y la cohesión internas, ya sea en términos de funcionamiento, ya sea de objetivos: la organización "se diluye" en su entorno. En el caso de la empresa, pueden verse perjudicados los beneficios en favor de los clientes o de los proveedores; beneficiar a los empleados (salarios) a costa de la empresa (beneficios retenidos) o de los accionistas (dividendos), o aún, perjudicar la producción en favor de la política financiera, etc.

En consecuencia, la diferenciación debe ser compensada por la integración, la cual tiene como finalidades: "poner orden en el conjunto", encuadrando las manifestaciones de autonomía dentro de los límites admitidos por el sistema y armonizar las estrategias y las prácticas en el interior de la empresa, de forma que la acción colectiva tenga un mínimo de coordinación y de eficacia.

La diferenciación y la integración son reguladas a través de los mecanismos de poder, en el interior de la organización y en sus relaciones con el entorno. Según P.Jarniou(43), el ejercicio del poder va a permitir moderar, tanto la diferenciación, como la integración. O sea: por una parte, integrar las estrategias elementales (de los individuos o de las subunidades), reprimiendo aquellas que "se basan más en los objetivos de los actores que en los objetivos de la organización", y filtrar y, por lo tanto, amortiguar los efectos perturbadores de cambios demasiados bruscos con origen en el entorno; por otra parte, oponerse al exceso de centralización y de reglamentación, susceptible de conducir a disfunciones de tipo burocrático.

Las organizaciones no existen aisladas, sino que forman parte de procesos continuos de interacción en la prosecución de sus objetivos. Se encuentran en dependencia unas de las otras, bien por razones de solidaridad, bien sea por razones de conflictividad de intereses. Los procesos de cooperación o de confrontación que resultan de esta interdependencia son regulados por mecanismos sociales. En parte, a través de reglas formalmente explicitadas. En parte, a través de la libre relación entre los actores sociales, es decir, a través de juegos de poder que se desarrollan dentro del espacio normativo y cultural en el que ellos se encuentran.

El simple hecho de que una organización esté dependiendo de las acciones o inacciones de otra para realizar sus propios objetivos, da origen a la aparición de una relación de poder entre ellas: la segunda tiene un poder sobre la primera que es directamente proporcional a su capacidad para imponer condicionamientos sobre ésta (a través de la influencia o del control que detenta sobre los recursos relevantes para la realización de sus objetivos). Estos recursos pueden ser tangibles (bienes fungibles) o intangibles (conocimientos, legitimidad, imagen, etc.).

La aparición de las relaciones de poder no implica necesariamente una intencionalidad, por parte de las organizaciones, en crear o utilizar ese poder. Una organización puede ejercer poder sobre otra intencionalmente o sin intención deliberada. En los tipos de poder caracterizados como "dominancia" y "atracción", una organización puede ejercer poder sobre otras por el simple hecho de, respectivamente: ocupar una posición privilegiada en la matriz de relaciones pertinentes para las organizaciones subordinadas; o poseer una imagen tal que lleva a las restantes organizaciones a identificarse con ella, o a reconocerle algunas calidades superiores. El poder nace, como consecuencia "lógica" de las propias interacciones. Ya en los tipos de poder denominados de "fuerza" y "autoridad", existe una intención deliberada de utilizar recursos (reales o potenciales), o la legitimidad, respectivamente, para

producir poder, es decir, para condicionar, inducir, persuadir, o exigir de los otros que realicen los resultados deseados por quienes ejercen el poder.

La cantidad y la naturaleza de los recursos de una organización constituyen indicadores de su potencial de poder, pero no lo determinan automáticamente. Para producir poder en una determinada relación, hace falta, además: primero, que la organización pueda (caso que lo desee) aplicar en esa relación los recursos que detenta; segundo, que tenga capacidad para transformarlos en acciones capaces de producir influencia sobre las otras organizaciones. Pero, como la posesión de recursos (aunque no sea suficiente por sí misma) es la principal base para la distribución del poder y, por lo tanto, de las desigualdades de poder y de las potencialidades de éxito, las organizaciones se esfuerzan por acumular recursos que les permitan aumentar su influencia en las interacciones. Cuanto mayor sea la cantidad y cuanto mejor la calidad de los recursos que una organización pueda movilizar en las interacciones con otras organizaciones, mayor será la probabilidad de que consiga imponer sus objetivos a los demás participantes. De este modo, el ejercicio del poder es un proceso de intercambio entre las partes implicadas.

Por lo general, las relaciones de poder son disimétricas: las organizaciones implicadas en una determinada relación tienen grados de poder diferentes. Pero las organizaciones menos poderosas, aunque sean las que están más condicionadas, no dejan de ejercer poder sobre las más fuertes. A pesar del condicionamiento que sufren, mantienen una cierta libertad de maniobra que les permite resistir a las tentativas de poder. Esta resistencia, expresada en términos de actitudes o de comportamientos, es suficiente para alterar el resultado pretendido por el emisor del poder, y susceptible de desencadenar un proceso de reequilibrio o de un equilibrio más "justo" en esa relación. El resultado de la interacción depende, no solamente de las acciones de quien ejerce poder, sino también de las reacciones de quienes las "reciben".

De este modo:

$$\boxed{\text{Poder ejercido o "influencia neta"}} = \boxed{\begin{array}{cc} \text{Recursos} & \text{Capacidad} \\ \text{relevantes} & \text{de} \\ \text{movilizados} & \text{Conversión} \end{array}} \times - \boxed{\text{Resistencia opuesta}}$$

Fig. 4.3 - El resultado de las relaciones de poder como una "influencia neta" entre los participantes

Cada actor tiene la tendencia natural para evitar las transacciones que le ponen en desventaja y para procurar perpetuar aquellas que le dan poder sobre los demás. Ante una situación inicial de desventaja, se verificará la tendencia para que la parte más débil busque reducir los costes económicos, sociales y políticos que resultan de su dependencia. Se iniciará entonces un proceso de reajuste, a través de formas (abiertas o relativamente pasivas) de conflicto, implicando los mismos actores o haciendo intervenir actores nuevos, ya sea como fuentes alternativas de satisfacción de los objetivos mediatizados por el abanico inicial de actores, ya sea como refuerzo de posiciones particulares, mediante la formación de coaliciones.

Estos procesos hacen que las relaciones de intercambio raramente estén (des)equilibradas por mucho tiempo. El punto de equilibrio va fluctuando, hasta que los actores perciban las transacciones como aceptablemente equitativas (no explotadoras).

Los primeros desarrollos de la Teoría de la Contingencia ponían la tónica en la adaptación pasiva de la empresa a las características de su entorno. Partiendo de la constatación de que las tecnologías imponen condicionamientos concretos que determinan el número y la naturaleza de los problemas a resolver y limitan la libertad de los dirigentes, en cuanto a las formas de organización a adoptar, y que el entorno impone

condicionamientos a los objetivos de la organización y a sus procesos de decisión (es decir, impone restricciones a la autonomía de la gestión), las propuestas iniciales van en el sentido de proponer una adaptación unilateral de la empresa a su entorno. La congruencia pasiva constituía la norma universal de eficacia.

El desarrollo de las empresas y la comprensión más profunda de la naturaleza y de los objetivos de sus estrategias (enriquecida con la introducción de los enfoques sociológicos en la teoría de la gestión) han venido a mostrar que la adaptación de las empresas a su entorno tiene características específicas que se asimilan mucho a las "leyes" que gobiernan los juegos entre actores sociales independientes.

La adaptación no es una sujeción pasiva ante hechos consumados, sino el resultado de interacciones dinámicas en las cuales los actores influyen y son influenciados, según unos procesos, al mismo tiempo, de conflicto y de negociación que conducen a adaptaciones recíprocas. Cada uno de ellos, si quiere ganar, sabe que tiene que ceder a los demás para que el juego, a través del cual realizan sus objetivos, pueda continuar. Los participantes no desisten de sus objetivos y sus acciones son racionales, en la medida en que pretenden realizarlos. Sin embargo, el juego condiciona las estrategias que pueden adoptar porque, en la evaluación de las situaciones de interdependencia, hay que tener en cuenta las reacciones de los demás, ya que pueden facilitar o dificultar, o incluso, impedir la realización de esos objetivos.

Este análisis introduce en las decisiones empresariales de naturaleza estratégica un carácter "político" que está relacionado con la forma como la empresa ejerce el poder que comparte con las demás organizaciones de la sociedad.

La naturaleza política de la empresa y de sus decisiones -y la importancia de la capacidad política como condición de éxito- asume dos vertientes.

La primera se refiere a los condicionamientos que están implicados en la repartición del poder: satisfacer en parte las exigencias de los

demás, se ha convertido en una necesidad para que la empresa pueda realizar sus propios objetivos. Dar satisfacción a los demás permite sustituir el conflicto por la solidaridad de intereses, susceptible de captar su "buena voluntad", influenciar sus expectativas en cuanto a los resultados que pueden cosechar de su cooperación y movilizar sus energías para la construcción de relaciones sociales más equitativas. Intereses compartidos y valores comunes, son vitales para fomentar la cooperación. Un sentimiento de equidad en las relaciones es importante, ya que, en caso contrario, los participantes se sentirán manipulados o explotados.

La segunda implicación propende a considerar la libertad de acción de que dispone cada participante en las relaciones de poder. Las reglas del juego (preexistentes) tienden a estructurar la racionalidad de los participantes y a delimitar el abanico inicial de estrategias admisibles. Pero, en cualquier interacción, el comportamiento de los participantes, aunque condicionado por la situación, nunca es totalmente determinado. Hay siempre una posibilidad de elección entre las estrategias posibles, e incluso, la posibilidad de descubrir o crear soluciones nuevas que van a ampliar el número de las estrategias admitidas al inicio. Según M. Crozier y E. Friedberg, el éxito de estas estrategias (minoritarias) es susceptible de conducir a una "reestructuración de las estrategias coexistentes" y "llevar a la transformación del propio juego" (44).

No hay adaptación unilateral de la empresa a su entorno. No existe: ni uniformidad en las presiones del entorno sobre las empresas; ni uniformidad en las respuestas de las empresas a esas presiones. Dichas respuestas no resultan mecánicamente de las exigencias de un entorno más o menos amplio y abstracto.

La adaptación de la empresa es flexible y dinámica. Su autonomía le permite responder a las presiones ambientales de formas variadas, según la capacidad cognitiva y la función de utilidad de los decisores y, obviamente, el grado de disimetría de las relaciones de poder empresa-

organizaciones del entorno. Este último factor va a condicionar, por una parte, la propia percepción de los problemas (en la medida en que determina el impacto de éstos sobre la empresa); y por otra parte, el margen de libertad de la empresa de cara a los condicionamientos que se le presentan.

En el proceso de adaptación de la empresa al entorno hay que distinguir dos puntos. En primer lugar, la elección del entorno relevante es un acto de voluntad de la empresa; en segundo lugar, su elección de las "respuestas" (45) a ese entorno es igualmente una elección libre, aunque condicionada.

1º- El entorno no es un conjunto homogéneo (y mucho menos, unificado). Se compone de muchos subsistemas diferentes, con intereses divergentes (en algunos casos, conflictivos) que pueden ser satisfechos por medios muy diversos. Dada la imposibilidad de conocer y dar respuesta a todos los componentes del entorno total, los directivos deben procurar crear y estructurar su propio entorno. El entorno de la empresa será constituido por los segmentos considerados pertinentes para la definición y realización de sus objetivos. Y en el interior de cada segmento, deben ser identificados cuáles son los "componentes dominantes", a saber, aquellos elementos que tienen mayor poder para restringir la autonomía de la empresa y que, por consiguiente, deben ser objeto de una mayor atención, ya que constituyen "fuentes de incertidumbre" (46) importantes. Este análisis representa un primer paso para la identificación de los miembros de la "coalición" y de algunos de los condicionamientos que han de estar presentes en la definición de los objetivos y de los outputs de la empresa.

Esta elección del entorno pertinente y la identificación de sus componentes dominantes no significa una adaptación pasiva de la empresa a las exigencias de ellos. Significa que la empresa les considera como relevantes; pero también, que se propone actuar sobre ellos, intentando "adaptarlos" a sus propias necesidades.



Una vez definido el entorno, la empresa debe estructurarlo. Por una parte, hay que conocerlo: analizarlo desde el punto de vista de su complejidad (simple o complejo, según la variedad de los factores a considerar y el grado de homogeneidad correspondiente), y de sus características de cambio (estático o dinámico). Por otra parte, hay que comprender los mecanismos de influencia recíproca, para que puedan ser definidas las estrategias adecuadas a esos tipos de relaciones: cómo la empresa es afectada, es decir, cuáles son los principales factores del entorno que tienen impacto sobre ella, cuál es la naturaleza y el grado de esos impactos y cuál es la influencia de la empresa sobre su entorno (relaciones acciones-resultados).

2º- En lo que respecta a las decisiones relacionadas con las respuestas a poner en práctica, es de competencia exclusiva de la empresa decidir lo que debe ser considerado condicionante (lo que no está bajo su control, aunque pueda ser parcialmente influenciable), lo que debe ser considerado controlable, y jerarquizar los condicionamientos, de acuerdo con su función de utilidad. Puede, incluso, manipularlos, a través de acciones destinadas a influenciar los diversos públicos, las cuales van desde tentativas para cambiar las percepciones de éstos, hasta tentativas para cambiar sus expectativas, o para influenciar las decisiones de los poderes públicos (47).

Lo que marca la naturaleza política de la empresa es el hecho de que los condicionamientos no sean una imposición unilateral del entorno sobre ella, sino una construcción (política) de la misma. En base a su evaluación de las relaciones de poder que mantiene con los distintos componentes de su entorno, la empresa decide lo que es o no es controlable y en qué grado, cuáles deben ser la atención y el tratamiento que hay que dar a los diversos elementos, y define las respuestas que considera adecuadas a esas condiciones. Las estrategias de la empresa (que son una clase especial de respuesta) no reflejan únicamente los condicionamientos, sino que contemplan también su transformación. Es

en este sentido cuando puede afirmarse que, en situaciones específicas, la no congruencia con el entorno no implica necesariamente ineficacia.

La empresa se adapta a los cambios integrándolos y adquiriendo, por este hecho, capacidad para influenciarlos. Cuando una empresa vigila su entorno buscando detectar señales de cambio, analiza e interpreta las informaciones, identifica oportunidades/amenazas, procura dotarse de recursos, orientar sus actividades y organizarse con anterioridad para disponer (a medida que los cambios pronosticados se van haciendo reales) de ventaja competitiva con relación a sus competidores, esta empresa está cambiando (adaptándose) para integrar los cambios y poder influenciarlos en beneficio propio. De este modo, la empresa se convierte en un "agente de transformación del sistema político global" (48).

Si anteriormente hemos afirmado que la función de las estrategias era asegurar, de forma continuada, que las acciones de la empresa eran adaptadas a la evolución de su entorno, ahora tendremos que reformular, para concluir que la verdadera función de las estrategias (al igual que en el campo militar con el cual establecemos el paralelismo) es aumentar el poder de la empresa sobre su entorno. Es decir, garantizar a la primera un crecimiento constante de su potencial, a través de la acumulación de recursos (tangibles e intangibles, incluso, legitimidad), y de la adquisición y manutención de ventajas competitivas. Cuanto mayor sea el poder de la empresa, mayor será su grado de control sobre los elementos del entorno y, en consecuencia, mayor será su capacidad para absorber la incertidumbre.

Estrategia y poder mantienen una relación muy estrecha, en la cual el poder es punto de partida y el poder acrecido es la meta deseada. La función de las estrategias es desestabilizar, en provecho de la empresa, los equilibrios sucesivos, en particular los equilibrios de mercado que, por ese hecho, adquieren un dinamismo especial. Poder y estrategia permiten a la empresa construir sus propias respuestas al entorno, logrando formas de adaptación que ultrapasan los "ciclos fijos" de causas y efectos recíprocos.

### 3.2 - El enfoque del "contrato social".

La noción de contrato social, y la de "empresa en cuanto institución" que le está asociada, tienen como principal preocupación inculcar, y no tanto demostrar, la exigencia de armonía empresa-sociedad.

Además, aunque en apariencia se presenten como coherentes, estas nociones son ambiguas. Su ambigüedad se revela, tanto desde el punto de vista teórico, cuando profundizamos sus fundamentos, como (y principalmente) en el campo de su aplicación práctica.

El punto de partida es que la empresa no es una entidad legal natural (como es el hombre), sino una creación de la ley, instituída para cumplir determinadas funciones, esencialmente de naturaleza económica. De aquí resulta que la empresa solamente puede existir si es públicamente reconocida la utilidad social de las actividades que se propone desarrollar. La sociedad, a través de los poderes públicos, le confiere un albalá que delimita la clase de actividades que puede ejercer y confirma públicamente la legitimidad, bien sea de las formas que adopta, bien de los intereses que representa. En base a ello, la empresa tiene libertad de acción para proseguir sus intereses, en el marco de los condicionamientos impuestos por las reglas del juego colectivo. El principal problema de las teorías del contrato social y del análisis institucional, es que tienen un carácter esencialmente normativo y una inspiración acentuadamente macro. Retienen como base de sus propuestas el concepto de función en las relaciones empresa-sociedad y ven únicamente la instrumentalidad de la primera con relación a los objetivos de la segunda. La empresa es una institución, en la cual la sociedad delegó la mayor parte de las tareas económicas. Como cualquier otra institución, forma parte de la sociedad, y su finalidad no puede resumirse en sí misma. Es la función que cumple la que da sentido a sus actividades, y la forma como la cumple está en el origen de su prestigio como institución.

Parecería lógico deducir que la contribución de la empresa a la sociedad resulta, en exclusiva, de su papel como utilizadora de recursos y creadora de riqueza, bastando que cumpla de forma eficiente este papel para que dé cumplimiento a su "contrato".

Sin embargo, existen dos argumentos principales que los adeptos de las teorías del contrato social invocan, para justificar la ampliación de las responsabilidades de la empresa y fundamentar, de este modo, sus propuestas para reforzar la dependencia (instrumentalidad) de ésta con relación a la sociedad.

El primer argumento es que, aunque la función básica para la cual la empresa fue concebida tenga una naturaleza económica y esté relacionada con la respuesta a las fuerzas del mercado, su actividad es inseparable de los aspectos sociales: los de naturaleza interna y los que resultan de sus relaciones con la sociedad en general (no siempre estas teorías distinguen entre lo que es la sociedad y lo que es el entorno de la empresa). De este modo, muchos de los problemas sociales pueden ser considerados como "impactos secundarios", directos o indirectos, de la actividad empresarial, dando origen a costes -de naturaleza económica y social- que, pese a su origen privado, son soportados por la comunidad como si de costes sociales se tratase. Si en lo que respecta a los problemas sociales creados directamente por la actividad de unas empresas concretas no hay gran controversia -es fácil identificar su origen- con relación a muchos de los problemas sociales que son presentados como consecuencia indirecta del (progreso del) sistema empresarial en su conjunto, la cuestión ya es más polémica. Algunos de ellos hasta parecen creados por la forma como la empresa ha funcionado "tan bien". Esto lleva a algunos autores (y con cierta razón) a criticar determinadas propuestas irrealistas que, en nombre de responsabilidades sociales más o menos utópicas y mal fundamentadas, parecen "culpar" a la empresa de todos los males sociales, afirmando los mencionados críticos que se pretende penalizar la empresa por el éxito que obtuvo.

El segundo argumento es el que se reviste de un mayor grado de normatividad. Propone que, una vez que la empresa es una institución social (en este punto, gran parte de los teóricos se detienen más en el concepto genérico de institución que en la naturaleza específica de la empresa que la define como una institución particular), sus actividades deben merecer la aceptación de la sociedad para que pueda sobrevivir y desarrollarse. Esta aceptación únicamente será conseguida si las actividades de la empresa están en congruencia con los objetivos de la sociedad. Esto va a implicar una ampliación de los criterios tradicionales de apreciación de la eficacia de la empresa (criterios de mercado y cumplimiento de las leyes), para incluir otros eminentemente (macro)sociales.

A primera vista, estos argumentos y propuestas no parecen estar en desacuerdo con las posturas que hemos defendido.

Pese a ello, nuestro acuerdo con relación a estos argumentos sólo puede ser un acuerdo de principio: la evidencia proporcionada por la experiencia cotidiana nos lleva a reconocer que el simple cumplimiento de la ley y la satisfacción de las exigencias del mercado son tan sólo criterios mínimos que la empresa debe satisfacer. Es decir, una empresa que los infrinja de forma continuada no sobrevivirá, pero la simple obediencia a estos criterios no es suficiente para que tenga asegurada su supervivencia. Pero, cuando profundizamos<sup>en</sup> los problemas planteados por su aplicación práctica, nos damos cuenta de que la generalidad de los principios es tal y permite abarcar tantas orientaciones divergentes que los mismos principios se vuelven inoperantes y que su coherencia teórica, en apariencia sólida, oculta una falta de base empírica.

Estas teorías identifican las condiciones que el "contrato" impone, (variables según las circunstancias y las épocas históricas) y detectan los cambios del "contrato social" y de los tipos de respuesta que la empresa debe adoptar, pero no "perciben" la dinámica de su evolución. No esclarecen sobre los procesos de formación de los condicionamientos,

propios de cada momento, a los cuales pretenden que se subordine la empresa. Es decir, pasan de largo sobre la contribución de las organizaciones y, en especial de la empresa, a los procesos de evolución social que generan los cambios estructurales del macro-sistema (cambios en las tecnologías, en los patrones de consumo, en los estilos de vida, en los códigos de ética,...) los cuales, a su vez, determinan la alteración de los condicionamientos y se reflejan en la empresa, a través de los mecanismos de feedback. El énfasis que ponen en la normatividad de los principios deja en la oscuridad los mecanismos de funcionamiento de la realidad, los cuales -y solamente ellos- permiten justificar la coherencia de las propuestas.

Por ello, consideramos que estas perspectivas macro sólo de una forma muy limitada pueden orientar las respuestas empresariales. Son válidas como principio genérico, pero revelan una base científica insuficiente cuando se pretende utilizarlas para deducir criterios prácticos al nivel micro (como veremos en lo sucesivo, al tratar las cuestiones relacionadas con la "responsabilidad social de la empresa").

En términos evolutivos, podemos afirmar que estas doctrinas se quedaron en los primeros desarrollos de la "teoría de la contingencia". En base a la verificación empírica de que el éxito de la empresa es muy dependiente del grado de adaptación de sus características a las condiciones técnico-económicas de su entorno, hacen una interpretación restrictiva de la autonomía de la empresa y reducen la evolución de ésta a un proceso de adaptación mecánica a los objetivos de la sociedad, como si ésta fuese un todo unificado y homogéneo que tuviese objetivos y valores propios. De este modo, una vez identificados los cambios en las preferencias sociales (aún cuando algunas de ellas sean de consenso dudoso), concluyen por la necesidad de transformación de la empresa, para quedarse en congruencia con las condiciones ambientales.

Estamos ante un modelo de eficacia según el cual las relaciones de la empresa con su entorno están basadas en la dependencia incondicional de la primera. La empresa actúa para realizar sus objetivos, pero su dinámica como sistema sólo puede resultar de la modificación de las

relaciones externas y, en consecuencia, sólo la congruencia con relación a las presiones exteriores puede constituir una condición general de eficacia.

Esta eficacia, entendida en el sentido de una adaptación pasiva, sería no sólo una condición de éxito, sino también, y sobre todo, una condición de supervivencia de la empresa. Una vez que los condicionamientos del entorno se imponen de forma automática y unilateral, a la empresa no queda otra solución que no sea su adaptación mecánica so pena de verse "depurada" por los mecanismos de selección del entorno que, además del mercado, pasan a incluir un componente nuevo, con incidencia permanente, pero cuya influencia se hace sentir más bien a largo plazo: la legitimidad.

La legitimidad se integra en este modelo como un prolongamiento de la noción de contrato social. Se refiere a la aceptación, por parte de las fuerzas del entorno, del poder que la empresa ejerce. Dado como aceptado que la empresa dispone de un poder significativo (económico, tecnológico, social, político), se establece que el simple proceso formal del reconocimiento público de su derecho a existencia es insuficiente para legitimar el poder que detenta. El reconocimiento formal es necesario y representa una autorización para actuar. Está implícito que esa actuación irá a procesarse dentro del respeto de las reglas vigentes en el macro-sistema: no son autorizadas organizaciones, que expresamente y de forma deliberada se propongan violar las reglas instituidas. Pero en cualquier situación, y con más verdad aún en regímenes democráticos, las reglas no agotan las posibilidades de acción, ni condicionan totalmente a las personas jurídicas. Una vez en acción, la empresa está permanentemente "bajo examen" y debe pasar por dos "pruebas": la de la viabilidad (que contiene implícita la de su utilidad); y la de la responsabilidad. Detallando, la empresa debe demostrar: que desempeña bien su función básica (económica) de producir y distribuir los bienes/servicios deseados por la sociedad; y que tiene una conducta responsable, o que adopta un comportamiento ético.

Según referíamos antes de iniciar la presentación de estos enfoques (interaccionista y del contrato social), nos acercamos a las mismas conclusiones por vías diferentes. Pero, en este caso, no interesan únicamente las conclusiones. Las vías son importantes, sobre todo cuando se pretende utilizar los conceptos para deducir reglas prácticas de acción. Tales reglas exigen la comprensión de los mecanismos que conducen a las conclusiones.

El contrato social está construido en base a una postura filosófica sobre el modo de relación empresa-sociedad y está concebido para dar forma a la subordinación de la empresa con relación al macro-sistema. Utiliza la noción de legitimidad como un eslabón de ligazón fundamental entre la autonomía de la empresa y su supervivencia: a largo plazo sobrevivirán las empresas que utilizan sus recursos en el sentido del progreso social. Y por lo tanto, esta legitimidad es, cada vez más, un recurso estratégico. Las tendencias actuales hacia la interdependencia, la libertad de expresión y la participación, introducen condicionamientos nuevos de naturaleza socio-política relacionados con la interferencia (que actúa como estímulo o como resistencia a las acciones de la empresa) de "grupos de intereses", los cuales se movilizan y, directamente, o a través de los poderes públicos, presionan en el sentido de la transformación de las reglas del juego en el cual la empresa opera.

, Pero la cuestión de la legitimidad en la óptica del contrato social no es operativa, ya que pretende comparar la actividad de la empresa con objetivos macro que son demasiado genéricos y alejados de la empresa concreta. Y, por este motivo, no es posible establecer relaciones de causalidad directa entre los dos niveles.

El enfoque interaccionista es más útil, porque proporciona un método de razonamiento (la conclusión no aparece como un dato) y criterios prácticos de acción. Los vínculos más directos, más inmediatos y más constrictivos deben ser buscados con prioridad en el campo



estratégico de la empresa, en donde se sitúan los participantes con mayor capacidad para ejercer influencia sobre ella y/o los más afectados por su actividad. Son estos participantes quienes plantean limitaciones más severas a la libertad de acción de la empresa, con independencia de que la actitud de los dirigentes sea la de considerarlos simples fuentes de restricciones (su capacidad estratégica obliga a excluir determinados objetivos o ciertos comportamientos), o de incluirlos como interlocutores en los procesos de "negociación" de los propios objetivos de la empresa.

Las dos ópticas -enfoque interaccionista y contrato social- son complementarias y se refuerzan mutuamente. Sin embargo, la primera es más adecuada y tiene más interés para la visión micro en la cual nos situamos (enfoque de las relaciones empresa-entorno, tal como son tratadas en la teoría sobre la planificación estratégica de la empresa). En lugar de apelar a responsabilidades empresariales de naturaleza más o menos moralista y, a veces, mal definidas, llama a los dirigentes a las situaciones concretas, a través de las cuales se desarrolla el aprendizaje de la gestión y en donde las responsabilidades que se asumen resultan, no tanto de una benevolencia paternalista, sino de formas esclarecidas de respuesta a las diversas contingencias.

Una de las grandes ventajas de la democracia es responsabilizar a los actores de sus decisiones, de modo que su conducta exprese, de hecho, la concepción que tienen acerca de cuál es el comportamiento adecuado a las diversas situaciones. Este comportamiento es el producto de elecciones que son influenciadas por las capacidades cognitivas y por las funciones de utilidad de los decisores y reflejan, bien sea las normas que ellos mismos interiorizaron como consecuencia de los procesos de socialización, bien sea los condicionamientos (tal como ellos los perciben) que les son impuestos y que representan los intereses o las perspectivas de los restantes actores con quienes interaccionan.

Los decisores se aperciben cada vez más (como consecuencia de ese aprendizaje) de que, aunque sus decisiones sean privadas, tienen, al mismo tiempo, un carácter público en el sentido de que el bienestar de los demás plantea inevitablemente límites a su libertad de acción.

F.Hirsch, a propósito del crecimiento económico y de la expansión del consumo, afirma que "a medida que el consumo sube, una parte creciente de ese consumo asume un carácter social. Los límites del crecimiento son esencialmente sociales, más que de naturaleza física" (49). La consideración de las interdependencias obliga a los gestores a reconocer que, si quieren permanecer "autónomos y privados", deben integrar principios de responsabilidad pública en sus criterios de decisión. "No perjudicar -dice, P.Drucker- es la regla básica de ética del gestor.... Pese a ello, en ciertas áreas, los gestores violan, con frecuencia, las reglas de la ética y, en su retórica del lucro.... tienden a causar problemas sociales.... y a impedir la comprensión de estos problemas" (50).

De este modo, el poder de la empresa no puede tomarse como un poder arbitrario. Es un poder compartido, en el sentido de que es constantemente objeto de vigilancia. La cuestión de la autonomía de la empresa surge indisolublemente ligada: por una parte, a la forma como participa en la repartición y ejercicio del poder; por otra parte, a la legitimidad que le adviene de la forma responsable como lo utiliza. El poder de la empresa sólo se vuelve legítimo -aceptación del derecho de tomar decisiones libres en la conducción de sus actividades, de influenciar a la vida de los individuos y los destinos de la sociedad- si contribuye al progreso, o al menos a la reproducción, de las condiciones sociales que definen los estados deseables del macro-sistema. De aquí resulta que la adaptación de la empresa debe ser realizada a tres niveles: de sus objetivos; de su estructura y de las formas de organización interna; y de sus prácticas. Una desarmonía prolongada entre la actividad de la empresa y las exigencias de su entorno, podría tener como consecuencia una disminución de las aportaciones de los diversos miembros de la "coalición" -las cuales, además de los inputs físicos, información, etc., incluyen los apoyos, expresados o implícitos, a su actividad.



**Sección B- Funcionamiento del modelo interaccionista de la empresa.**

Las diferentes fuerzas sociales vienen manifestando preocupación creciente acerca de las consecuencias no-económicas del poder y de la actividad de la empresa y, en especial, de los efectos negativos del crecimiento económico, los cuales, según K.Andrews (51), condujeron a una disminución de la confianza pública en el sistema empresarial.

La acumulación incesante de recursos, como forma de adquisición de poder que caracteriza al comportamiento de las empresas, condujo al mundo actual de las grandes organizaciones que, en una lucha por el crecimiento, han elevado los niveles de consumo a costa de la degradación de los restantes aspectos, de naturaleza esencialmente cualitativa, que definen la calidad de vida.... Hasta tal punto que, según I.Ansoff (52), asistimos hoy en día a un rechazo por parte de la sociedad en continuar aceptando la "ética del crecimiento ilimitado" como un modo legítimo de comportamiento empresarial. El conjunto de normas y valores que han gobernado la empresa vienen siendo cuestionados, tanto internamente (conflictos sobre las remuneraciones y otras formas de repartición de la riqueza, sobre la duración, condiciones y organización del trabajo, sobre la participación en las decisiones estratégicas y preocupaciones con el clima social interno) como en el exterior (redefinición del papel de la empresa en la sociedad, presiones por parte de grupos del entorno, mayormente, movimientos de consumidores y grupos de ecologistas, quienes exigen cambios en las prácticas comerciales, en los tipos de productos fabricados, en los recursos utilizados, y en los procesos de transformación de esos recursos).

La gestión de la empresa (según hemos referido) no es únicamente un problema técnico de integración de las actividades necesarias a la obtención de los resultados, como suponía el modelo clásico. Pese a que la tecnología condicione el número y la naturaleza de los problemas que hay que resolver, la principal dificultad de la gestión consiste en la integración y desarrollo de comportamientos cooperativos y de empeño en realizar los objetivos de la empresa de una forma creativa. El hecho de que muchas empresas consideren sus relaciones con el entorno exclusivamente en términos de relaciones de mercado, no significa

siempre que les pasen desapercibidas las relaciones "fuera del mercado". Simplemente ocurre que, con motivo de su familiaridad, de la fuerza del hábito, o sencillamente porque, de hecho, la gestión de las relaciones entre las personas se presenta más difícil, menos fiable, o porque la tecnología de gestión no haya penetrado lo suficiente -ya sea por falta de conocimientos, ya sea porque "el cambio de los conocimientos" aún no se haya transformado en "cambios de los comportamientos" (53)- las relaciones "fuera del mercado" se remiten hacia el campo de lo informal y de lo cotidiano. Son gobernadas por la intuición o por la experiencia. Aunque exista la noción de que son importantes para el éxito de la empresa, la marginación de que son objeto hace que no sean integradas en el proceso de decisión estratégica. Son administradas "por impulsos" y tratadas según el "modelo de decisión secuencial", mencionado por Ansoff (al cual hacemos referencia en el anexo 4).

Ahora bien, todos los gestores saben que los problemas sociales, aunque tengan consecuencias económicas difíciles de cuantificar, tienen implicaciones numerosas e importantes: un clima de no cooperación interna, o manifestaciones esporádicas de descontento (huelgas, por ejemplo), o continuas pero "disfrazadas" entre la variedad de los problemas cotidianos (absentismo, rotación, etc.) pueden tener consecuencias financieras graves. Intrínsecamente, el valor de un equipo coheso, o de una estructura de cualificaciones del personal adaptada a las necesidades de la empresa, una buena imagen de marca en los clientes, o en el público en general, cuentan tanto para determinar el valor de una empresa como sus activos tangibles. En realidad, los problemas económicos y los sociales van íntimamente ligados, a pesar de ser difícil discernir su articulación y determinar cuál es el esfuerzo de intervención que hace falta aplicar en uno de ellos para producir los efectos deseados en el otro. Y dado que para los problemas sociales se hace difícil, si no imposible, establecer una relación precisa entre las acciones y su coste, y los resultados que les corresponden (los beneficios), los decisores tienen, en este campo, un margen de libertad mucho mayor (que con relación a los problemas económicos), ya sea en

lo que respecta a la oportunidad de las decisiones, ya sea en cuanto a los recursos que se les pueden asignar.

Según formas, unas veces reactivas, otras veces proactivas, la empresa viene desarrollando una visión nueva de la gestión que amplía su horizonte de actuación tradicional (limitado a los aspectos técnico-económicos) con la inclusión de aspectos psico-sociales y socio-políticos inherentes a la situaciones de gestión concretas, con vista a aumentar su capacidad de dirigir los conflictos y minimizar los costes de los cambios.

Autores consagrados por la solidez de sus conocimientos y por la sensatez de sus propuestas, reconocen de forma clara y explícita que los problemas de la gestión no pueden ser resueltos únicamente con conocimientos científicos de naturaleza técnica. En opinión de E.Tríst (54), las estrategias de adquisición de fuerza seguidas por las grandes empresas, dejaron de estar adaptadas a las condiciones actuales del entorno (turbulento), ya que ninguna organización por sí misma tiene capacidad para construir "el mundo que representa su elección". "El modo de supervivencia actual camina en el sentido de un orden negociado", en el cual las organizaciones deben procurar formas de colaboración mutua que constituyan la base de un aprendizaje social nuevo que permita construir un mundo mejor. Para I.Ansoff (55), la "gestión social o política" que antes constituía una actividad casi ignorada del proceso de gestión (que dirige al proceso logístico o de transformación al que hicimos referencia), está imponiéndose de una forma tal que es muy probable que llegue a convertirse en "el problema más importante de la gestión en los próximos años", exigiendo a los directivos "capacidades y aptitudes políticas" para administrar las relaciones con el entorno. Y para P.Hersey (56), "muchos de nuestros problemas críticos no pertenecen al mundo de las cosas, sino al mundo de las personas. Nuestro mayor fallo como seres humanos ha sido la incapacidad para lograr la cooperación y la comprensión recíproca".

Dejar aparte las dimensiones socio-políticas que están presentes en las interacciones entre seres humanos cuya actividad es motivada de

forma compleja (más que la que es sugerida por la satisfacción de las simples necesidades económicas) es ignorar factores que contribuyen de forma decisiva para explicar el funcionamiento y el comportamiento (57) de la empresa -porque éstos son, en realidad, el resultado de las acciones e intervenciones del hombre sobre el hombre. Las organizaciones no son entidades naturales. Al revés, son "estructuras de acción" creadas por individuos. En la empresa confluyen una variedad de individuos/grupos con sus motivaciones específicas, quienes tienen la tendencia a utilizar estrategias "privadas" para realizar y proteger sus intereses. La función de la organización es integrar y coordinar las estrategias individuales, con vista a la realización de los objetivos "colectivos". Es en este sentido, en que existe integración y coordinación de las estrategias individuales y de grupo en torno a objetivos compartidos, de forma implícita o clara, cuando puede afirmarse que una organización tiene objetivos y estrategias, ya que, en sí misma, ella no es una entidad unificada. Y, por lo tanto, "los llamados objetivos organizacionales son realmente compromisos inestables y cambiantes entre los individuos de la organización y las demandas que hace el entorno exterior" (58). Resulta desde luego que las relaciones de la empresa con el exterior no se limitan al intercambio de bienes y servicios: en cuanto participante en el sistema, la empresa influye a los centros de decisión que constituyen su entorno, así como es influenciada por ellos, según procesos de interacción semejantes a los que rigen las relaciones recíprocas entre los hombres.

De este modo, las organizaciones no son enteramente racionales. Y las tensiones que resultan de las interacciones conflictivas de los participantes (y las alianzas, negociaciones, compromisos y arbitajes consecuentes), en lugar de constituir manifestaciones invariablemente indeseables de disfunciones, se insertan en la lógica de funcionamiento de las organizaciones, constituyendo un elemento de su regulación. Son resueltas por mediación de juegos de poder que conducen al ajuste mutuo de los comportamientos individuales/de grupo cuya integración define el sistema.

La introducción de las variables sociales (psico-socio-políticas) en los sistemas de gestión, viene forzando la transformación de la propia planificación estratégica, en el sentido de una ampliación de su racionalidad. El "nuevo" sistema de gestión se designa (según la terminología reciente) como "gestión estratégica" (59).

La distinción entre la planificación estratégica y la gestión estratégica puede hacerse (conforme a la tabla siguiente) en términos de "contenido" y de "espacio-tiempo", considerándose a 1972-1973 como los años-charnela entre ellas.

Características Enfoques	Tiempo	Contenido
Planificación Estratégica	Prevalece hasta 1972-1973	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Privilegia la racionalidad técnico-económica</li> <li>• Constituye el proceso de decisión que formaliza las relaciones técnico-económicas de la organización con su entorno, es decir, relacionadas con la elección de los productos/mercados/tecnologías.</li> </ul>
Gestión Estratégica	Domina desde 1973	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplía la planificación estratégica a las dimensiones socio-políticas de la organización (externas e internas), a las que se pretende integrar con los factores técnico-económicos.</li> <li>• Llama la atención la importancia de las estrategias internas relativas, no sólo a las estructuras, sino también a las prácticas de animación (formación y desarrollo de los recursos humanos, motivación, dinamización), las cuales se revelan cruciales para la formulación e implantación de las estrategias.</li> </ul>

Tabla 4.4- Distinción práctica entre planificación estratégica y gestión estratégica



Tal vez sea más elucidativa todavía la figura siguiente (60) que pretende proporcionar una representación visual del concepto de gestión estratégica. En ella se evidencian las dimensiones y componentes de la gestión estratégica, con distinción entre la planificación clásica y la planificación estratégica, las cuales aparecen perfectamente delimitadas y "contenidas" en la primera que abarca al sólido total.

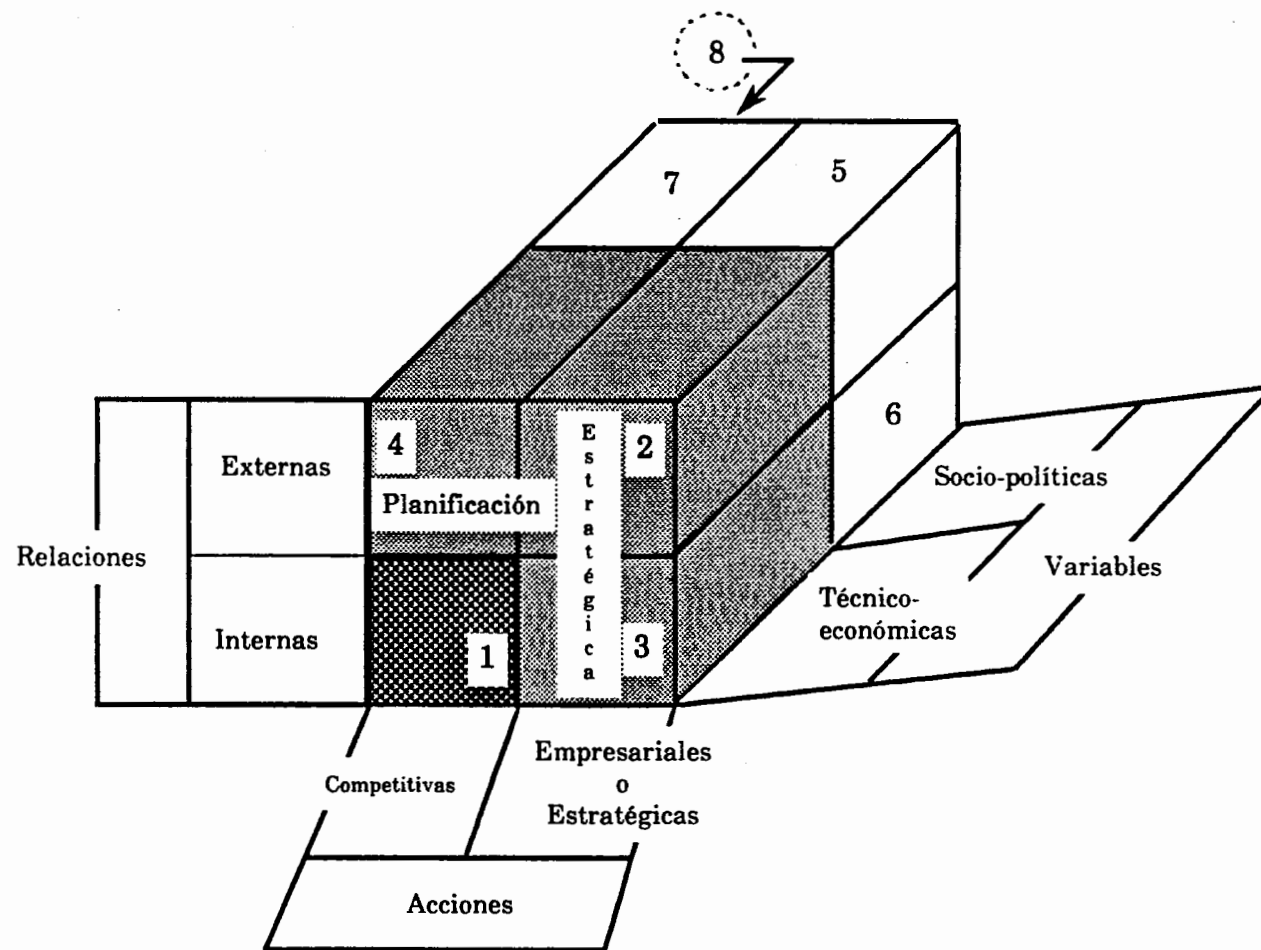


Fig. 4.4 - Comportamiento empresarial y "Gestión Estratégica"

La planificación clásica se refiere a los primeros estadios de la planificación en los que la definición de los objetivos de la empresa y la elaboración de los planes operativos consecuentes, se asentaban predominantemente en previsiones "internas", basadas en extrapolaciones de la actividad pasada. Se resumía prácticamente a una gestión presupuestaria. Poca atención se rendía al entorno. La función de la planificación era, sobre todo, asegurar la compatibilidad y la coherencia de los planes de las áreas funcionales y coordinar su realización. No implica rupturas significativas, ni con las actividades presentes, ni con las estructuras existentes: tiene como fin más bien introducir mejoras en las situaciones estabilizadas. Es propia de entornos calmos y estables, en los cuales la preocupación dominante consiste en lograr un elevado grado de eficiencia interna de las actividades competitivas, es decir, de las "actividades programables", como las ha llamado H.Simon.

La planificación estratégica nace con el despertar de la atención hacia el entorno técnico-económico y hacia la importancia que las discontinuidades estratégicas tienen en el desarrollo de la empresa. Se desarrolla como una respuesta de la gestión al dinamismo y turbulencia del entorno: las preocupaciones por el futuro vienen a añadirse y, con frecuencia, a sobreponerse a las preocupaciones por la eficiencia de las actividades competitivas. Las discontinuidades empresariales, o iniciativas estratégicas de la empresa en búsqueda de actividades nuevas más rentables (y más arriesgadas), constituyen la única forma de romper con el cuadro de competencia (que reduce los márgenes de lucro) y de aumentar las posibilidades de desarrollo. Nociones como potencial y eficacia se vuelven fundamentales en un horizonte de decisión ampliado.

Las estrategias vienen a implicar cambios de las estructuras y del sistema de gestión en general que son más que simples perfeccionamientos de la situación existente. Pese a ello, su evolución se concibe según una optica predominantemente "técnica", y el énfasis puesto en la vigilancia del entorno externo y en la identificación de oportuni-

des/amenazas, condujo frecuentemente a la consideración privilegiada de la función "finalización", con descuido de las interdependencias entre ésta y las funciones "organización" y "animación", como si estas últimas evolucionasen "a remolque" de la primera.

La gestión estratégica pretende rehacer la integridad del sistema de gestión. Considera que ésta se desarrolla en un campo real que es técnico-económico y social, y también que los subsistemas de la gestión (finalización, organización y animación) deben formar un todo. Llama la atención hacia la importancia que los factores sociales (externos e internos) tienen, bien sea en la formulación, o en la implantación de la estrategia. En particular, la implantación eficaz de la estrategia externa de la empresa, exige la definición de una estrategia interna que es más que la simple reorganización técnica de las estructuras. A saber, debe considerar igualmente los modos de relación en el interior de la organización, la formación y el desarrollo de las capacidades necesarias, las políticas de animación (que garantizan que los procesos de motivación y de control que facilitan incentivos y miden los resultados, son coherentes con las necesidades de los hombres y de la estrategia), las políticas de comunicación, etc.. Aunque en la fase de la planificación estratégica ya existiese la preocupación por la implantación y el control de los planes, sin embargo, es principalmente en la fase de la gestión estratégica cuando esos esfuerzos se convierten en "cambios visibles", los cuales convierten la planificación estratégica en algo más que "un conjunto de planes y de intenciones".

Pese a todo, el análisis de la bibliografía existente revela que el término "gestión estratégica" no penetró aún de forma suficiente en la teoría de la administración. De momento, constituye poco más que una "señal débil" anunciadora de cambio -lo cual se debe seguramente al hecho de que la inclusión de los factores sociales en la estrategia de la empresa sea un tema reciente y todavía poco tratado. Muchos autores utilizan únicamente el término "planificación estratégica", aunque la asimilación de ésta al concepto de "gestión estratégica" esté implícita

en la forma como desarrollan el tema. Por ello, en lo sucesivo, y después de las reseñas que aquí dejamos acerca de la distinción entre ellos, el término "planificación estratégica" será utilizado también por nosotros en esta acepción de "gestión estratégica".

Es evidente que los tres tipos de gestión mencionados coexisten en la empresa. Así, en la figura fig.4.4:

- El cubo 1 corresponde a la gestión de las actividades competitivas, es decir, de las actividades rutinarias de la explotación interna. En relación a ellas, la eficiencia es la base del éxito, ya que se trata de actividades respecto a las cuales la competencia entre las empresas es grande.
- La planificación estratégica abarca la reunión de los cubos 2U3U4. Las iniciativas empresariales para "huir" a la competencia llevan a la empresa hacia nuevos productos/mercados/tecnologías en donde el potencial de beneficios es elevado (cubo 2). Estas acciones estratégicas provocan/exigen cambios (mejoras) del potencial interno de la empresa: capacidades, recursos, nuevas formas de organización y prácticas nuevas (cubo 3). A medida que la competencia va "absorbiendo el cambio", es decir, va siendo atraída hacia los campos de actividad nuevos (más rentables), las acciones de la empresa que, al inicio, constituyeron una discontinuidad, pasan a formar parte del área competitiva (y se verifica un deslizamiento del cubo 2 hacia el cubo 4).
- La gestión estratégica comprende el área formada por la reunión 2U3U4U5U6U7, es decir, abarca la planificación estratégica e incluye el componente social del entorno que pasa a integrarse con el componente técnico-económico. El razonamiento es idéntico al que se presentó a propósito de la planificación estratégica: el cubo 5 representa una discontinuidad estratégica (una ruptura) iniciada por empresas que se aperciben de la importancia estratégica de los factores sociales externos (como factores-clave de

la estructuración del entorno, en virtud de su interacción con los factores técnico-económicos; fuentes de oportunidades/amenazas, de ventajas competitivas, de sinergias); el cubo 6 representa un "salto cualitativo" (con relación a la competencia) logrado por la empresa innovadora en la gestión social interna;...

Los cubos 1 y 8 van a constituir el "depósito" de los cubos 3 y 6: a medida que se van desarrollando prácticas nuevas, las anteriores se vuelven rutina y van a enriquecer el capital de conocimientos sobre la gestión, del cual se beneficia la empresa y la sociedad, ya que las aportaciones de las empresas innovadoras se difunden en el seno de las demás, como resultado de una asimilación y aprendizaje. Lo que empezó por ser original, se vuelve conocido y la propiedad se va perdiendo, para convertirse en "dominio público". Esta aportación a la sociedad representa un valor inestimable que puede ser acreditado a las empresas innovadoras.

Tradicionalmente, los dirigentes han tomado a los accionistas (por ser los propietarios del capital) como las únicas entidades que tienen el control sobre las políticas y prácticas de la empresa.

Aunque sigan teniendo un peso importante, los accionistas son únicamente uno de los grupos que tienen impacto sobre la empresa. Los gestores profesionales constituyen un grupo interno al que viene siendo atribuída una importancia creciente en la determinación del comportamiento empresarial. Según P. Drucker, "el modelo tradicional habla del empresario, sin embargo, la realidad de hoy es el gestor" (61). La "teoría de los interesados" y el "enfoque gerencialista" (el cual, según I. Ansoff (62), constituye el prolongamiento de la primera) identifican otros grupos (internos y externos), con poderes diferentes e intereses legítimos cuya actividad motivada influencia a los objetivos definidos en la empresa. De este modo, dichos objetivos resultan de los juegos de poder, en los cuales intervienen: los participantes internos, a quienes cabe tomar las decisiones y realizar las acciones; y los partícipes

externos, de los cuales depende la organización para realizar las transacciones de mercado directamente relacionadas con su función económica, o simplemente por el hecho de formar parte de su entorno y contribuir a la configuración de éste (es decir, en cuanto creadores de normas sociales, de condicionamientos específicos y de formas de presión o de controles más o menos directos que restringen la libertad de acción de la empresa).

Estos grupos afectan a/y son afectados por las decisiones y acciones de la empresa y, por ello, son "interesados" (63) en esas acciones y decisiones particulares, ejerciendo una influencia en el sentido de estimularlas o de introducir inflexiones en ellas, en la fase de su formulación o de su aplicación práctica.

Si los dirigentes quieren administrar la empresa de forma eficaz y adquirir control sobre el futuro de ésta, deben adoptar un concepto amplio del entorno que les permita identificar los grupos que tienen mayor peso en cada decisión estratégica y definir para cada uno de ellos relaciones mutuamente aceptables y estimulantes de comportamientos cooperativos. La creación de relaciones favorables puede dar a la empresa ventajas competitivas con relación a sus competidores. La vigilancia del entorno, en búsqueda de informaciones sobre los problemas sociales que puedan asumir importancia crítica como inputs para la gestión, influencia la capacidad de adaptación de la empresa y, por lo tanto, se vuelve la base de una "gestión social" capaz de obtener éxito. El análisis de la información, la determinación de lo que ella puede significar para la empresa y la identificación de las prioridades (64) son fundamentales. La difusión de esta información junto a los diversos gestores va a permitir que sea integrada con las demás informaciones de naturaleza económica y tecnológica, para formar una base más sólida de las decisiones. La consideración anticipada de los problemas sociales, en particular, de las relaciones con los "grupos interesados" de los que estamos tratando, permite a la empresa tratar las oportunidades/amenazas de una manera "política", en lugar de la confrontación directa y precipitada que resultaría de una postura reactiva.

Una vez aceptada la visión de la empresa como una coalición de participantes (con fines e intereses en parte comunes, en parte divergentes) la planificación estratégica como medio para desarrollar la inteligencia del entorno y para "racionalizar" las decisiones estratégicas, se vuelve cada vez más un proceso político que tiene que considerar las dimensiones sociales y políticas que caracterizan a la empresa como una estructura social concreta y una institución del sistema más amplio. En la determinación de los fines y de los objetivos de la empresa, así como en todo el proceso de formulación e implantación de la estrategia, hay una dimensión política que respecta a las relaciones de fuerza ligadas a los intereses, a las posiciones de influencia y a los juicios de valor. A la par de los procesos racionales basados en el cálculo técnico-económico, se desarrollan procesos de negociación en el seno de la coalición, donde, a través de ajustes de los fines particulares, se procura articular los intereses en juego, para satisfacer a un número suficiente de participantes que proporcionen una base de apoyo a las elecciones que se desean poner en práctica. Ni las elecciones, ni los procesos de asignación de recursos, dependen de un análisis objetivo de datos objetivos: reflejan más bien lo que los grupos con poder quieren hacer, en función de sus propios intereses, de los apoyos que logran movilizar y de su capacidad de influencia en la recopilación y tratamiento (manipulación) de los datos. La definición de las normas y de las reglas que permiten controlar la ejecución de los planes y, como consecuencia, a los actores que los realizan, motivándoles, integrando sus expectativas y estrategias, tiene, al menos, tanto de político como de técnico.

Este proceso de negociación no es un proceso creado artificialmente, para determinados efectos específicos y con una duración temporal. Pueden, de hecho, crearse procesos de este tipo con un carácter extraordinario. Sin embargo, las negociaciones a las que nos estamos refiriendo son aquellas que tienen un carácter permanente y que resultan de las necesidades cotidianas del funcionamiento de la empresa, las cuales



ponen en relación a los diversos participantes. Su interdependencia representa, para cada uno de ellos, un condicionamiento y, al mismo tiempo, la única forma de realizar sus propios objetivos. Es, por lo tanto, del interés de cada participante mantener un mínimo de estabilidad de las negociaciones, dado que cuanto más estables sean ellas, mayor será la previsibilidad de las relaciones mutuas y menores serán las fuentes de incertidumbre que el comportamiento de cada uno de ellos representa para los demás, y más podrán apoyarse en esas relaciones para reforzar sus estrategias. Esto es válido, tanto para las relaciones internas, como para las relaciones de la empresa con los grupos externos. Según Crozier, M. y Friedberg, E. (65), "los participantes externos tienen también interés en la estabilidad, ya que ella les dará posibilidades acrecidas de acceso a la organización y de influenciar al producto de ésta".

Además, la estabilidad puede convertir parte del conflicto en confianza, la cual constituye una fuente preciosa de sinergia, capaz de dar a la coalición (y a la empresa) un poder reforzado para realizar sus objetivos. En las relaciones sociales, la confianza es una base fuerte de poder, en la medida que fundamenta un poder consentido.

H. Mintzberg (66) clasifica a los participantes de la empresa como pertenecientes a una de las coaliciones siguientes: a la coalición externa (CE), o a la coalición interna (CI), según "disputan el poder dentro de la estructura de la organización o fuera de ella".

El poder de cada una de las coaliciones y de cada participante sobre la empresa será tanto mayor, cuanto mayor sea la dependencia de ésta con relación a cada uno de ellos, para la obtención de recursos relevantes a su actividad, y cuanto menor sea el grado de sustituibilidad de cada uno de ellos, como fuente de obtención de esos recursos.

En cuanto a los medios utilizados por los diversos participantes para ejercer poder sobre la empresa, H. Mintzberg atribuye a cada una de las coaliciones (E. y I.) medios específicos. La CE utiliza: las normas

sociales (en general vagas y mal respaldadas por sanciones concretas) que definen un marco genérico de cuál es el comportamiento aceptable para cada tipo de organización; condicionamientos específicos o reglas de acción, en general, acompañadas de alguna forma de coerción más o menos precisa para situaciones fácilmente caracterizables; campañas de presión (coacción) destinadas a despertar o a refrenar comportamientos determinados o acciones específicas de la empresa; controles directos sobre los miembros influyentes de la misma, o sobre los procesos de decisión internos.

La C.I. (67) es el cuerpo propiamente dicho de la empresa. Tiene a su cargo las decisiones y acciones que la configuran como un sistema de acción. Aunque, en apariencia, la empresa nos dé la imagen de un cuerpo coheso, en su interior coexisten varios "feudos", relativamente celosos de sus posiciones de prestigio y de sus privilegios. Estos feudos se constituyen: bien sea en la secuencia de los procesos de diferenciación interna y de especialización de las actividades (que llevan cada servicio a perder el sentido de su función y a sustituir por unas relaciones de competencia las relaciones de cooperación y complementariedad que debería mantener con los servicios restantes); bien sea como consecuencia de luchas de poder entre individuos/grupos que se constituyen en "centros de presión" internos, en disputa por la influencia/control de los centros de decisión. La CI utiliza combinaciones variables de dos grandes clases de medios que corresponden a la necesidad de asegurar, al mismo tiempo, una cierta conformidad y previsibilidad del comportamiento individual, y un cierto grado de individualismo, de libertad y de iniciativa personales en el seno de la empresa: sistemas de control formales y sistemas de control informales. Los sistemas formales se dirigen a los aspectos racionales de la acción colectiva. Procuran asegurar la estabilidad y la coordinación de las actuaciones individuales. La definición de órganos, competencias, de una cadena de mando, y la estructuración de un espacio reglamentado que establece comportamientos y prescribe reglas de decisión, permiten la integración "administrativa" de las funciones especializadas: dan a los subordinados medios para cumplir los fines oficiales y facilitan a los

directivos los medios de control de las acciones y decisiones de los primeros. La institucionalización formal de las relaciones permite hacer la organización "independiente de las calidades personales de los individuos" (68). Los directivos utilizan la organización formal y los procesos formales de control para hacer operativos los objetivos formales, es decir, para garantizar que las decisiones se convierten en las acciones adecuadas y producen los resultados deseados.

Los sistemas informales (también llamados de políticos porque resultan de los "intereses privados y clandestinos" (69)) constituyen un complemento indispensable de los sistemas formales, en la medida en que se vuelven indispensables al buen funcionamiento de los sistemas de coordinación. La estructura formal no abarca todas las interacciones que se dan en el interior de la empresa (o en las relaciones con su entorno). A la par de las relaciones y de los poderes y competencias oficialmente instituidos, se desarrolla una organización informal, representada por poderes "de hecho" (constituída, a veces, en reacción y como medio de protección de los individuos ante los defectos percibidos de la organización legal). El poder informal tiene una base, en general, bastante sólida. Se fundamenta en una legitimidad abiertamente reconocida y como consecuencia, confiere a sus detentores una autoridad bastante fuerte. Por esta razón, ciertos individuos o subsistemas adquieren una gran influencia sobre los demás miembros, constituyendo verdaderos poderes paralelos en la empresa que pueden apoyar u oponerse al poder de los jefes jerárquicos. Este poder puede formarse en respuesta, ya sea a los excesos de la organización formal (por ejemplo, poder absorbente de los jefes), o a las insuficiencias de ésta (por ejemplo, incapacidad de los jefes, debido a apatía o inaptitud). Los líderes informales disfrutan de un prestigio que no es necesariamente proporcional al lugar que ocupan en la jerarquía formal. Con gran frecuencia, este prestigio se desarrolla como resultado de sus aptitudes como líderes, o del reconocimiento de su competencia profesional, de su posición de dominancia con relación a otras actividades, o porque son

detentores de informaciones "oficiosas" que permiten reducir la incertidumbre de otros actores.

Si por una parte, estos líderes informales suplen las deficiencias y ambigüedades de la organización formal, por otra parte, ellos también se aprovechan de esas deficiencias y ambigüedades para "desviar" los objetivos formales de la empresa en beneficio de sus objetivos personales o de los objetivos de los grupos con los que se identifican. Esto ocurre, tanto en la fase de definición de los objetivos formales de la empresa, como en la fase de implantación de las decisiones correspondientes. Durante esta fase, en virtud de la diversidad y de la complejidad de las situaciones, hay siempre un margen de libertad de los actores influyentes para "maniobrar" las acciones concretas, de acuerdo con sus intereses propios. Estas razones justifican la preocupación de los dirigentes en no tener como enemiga a la organización informal de la empresa, procurando, a través de medidas "políticas", recuperarla o controlarla para apoyar sus objetivos. A veces, la empresa puede, incluso, intentar utilizar la capacidad de influencia de los líderes informales sobre sus pares, para resolver conflictos, o asegurar un control eficaz sobre los miembros de la coalición (interna o externa).

El número y la naturaleza de los participantes dependen de cada organización concreta (70). Por lo general, se incluyen en la C.E.: los propietarios, clientes, proveedores, acreedores, estado, comunidad (local, nacional, internacional y "futura") y los competidores; en la CI: las diversas categorías de personal (que incluye los miembros que ocupan los cargos de dirección, los mandos intermedios, miembros en posiciones de staff y los empleados en general). En la medida en que los objetivos de una organización, en condiciones normales, no se identifican exactamente con los objetivos de ninguno de los participantes, sino que representan un compromiso entre todos ellos, en donde hay cedencias de todos en beneficio de su cooperación, podemos establecer que la empresa constituye en sí misma un participante. De hecho, la empresa tiene un poder propio, original, el cual se obtiene, no por adición algebraica de

los poderes individuales de cada participante, sino como resultado de las interacciones entre ellos. Este poder se impone a cada uno de los participantes porque, en realidad, no es rigurosamente instrumento de ninguno de ellos. Los poderes de la empresa (de mercado y extra-mercado), aunque sean representados por sus dirigentes, ganan una cierta autonomía con relación a esos mismos dirigentes y relativamente a los diversos participantes y, en la práctica, pasan a ser determinados en función de las relaciones que mantiene con todos ellos, como si en realidad constituyese un poder que les es totalmente externo.

Aunque las necesidades de la empresa no puedan ser definidas "a priori", con independencia de los comportamientos motivados de sus participantes, la posición de compromiso y de equilibrio que la empresa representa hace que se vuelva exterior a la personalidad de sus miembros y eso le permite condicionar las acciones de éstos. En virtud de este proceso de autonomización parcial, la empresa pasa a tener propiedades propias: la rotación de los miembros de una organización no provoca necesariamente cambios en las características de ésta; a través de procesos de identificación, los miembros de una empresa pueden aceptar los objetivos de ésta como suyos, etc.. Por estas razones, podemos hablar con propiedad de los objetivos de la empresa. Queda claro que estos objetivos resultan de los juegos de poder entre los diversos interesados. Traducen una situación particular de equilibrio de poderes y reflejan los objetivos, necesidades y expectativas dominantes (o de la "coalición dominante", como algunos autores designan la coalición temporal de los miembros de la organización que, en un momento determinado, tienen el poder para influenciar los objetivos y las estrategias de ésta).

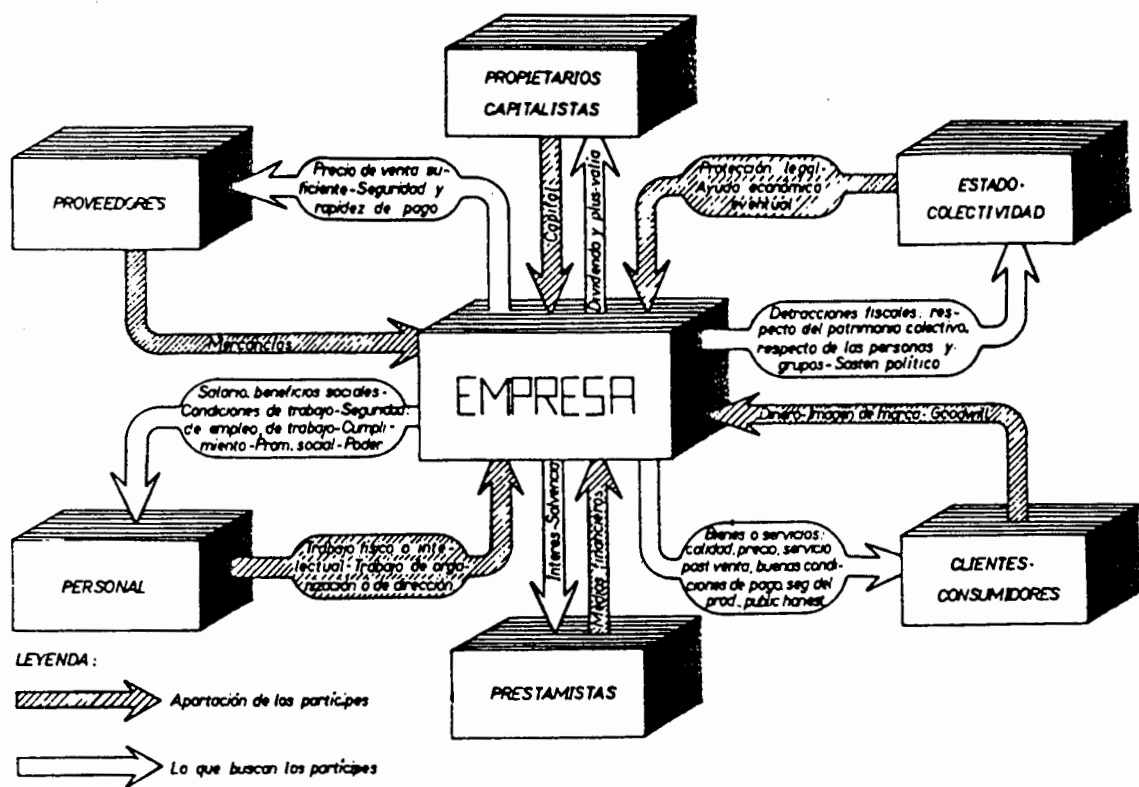


Fig. 4.5-La empresa y sus partícipes: coalición e intercambio de intereses(\*)

(\*) Reproducido de ORTIGUEIRA, M.: "La gestión social de la empresa". In CUERVO, A.: ORTIGUEIRA, SUAREZ, A. S.: *Lecturas de Introducción a la Economía de la Empresa*. Pirámide, Madrid, 1979, p. 599-647 (p. 602)

En consecuencia de lo dicho, las empresas no tienen un objetivo único: el beneficio. El beneficio es tan sólo uno de los componentes del sistema de objetivos de la empresa. Representa una parte del excedente creado por la actividad, a saber, la parte que revierte en favor de los accionistas, directamente o a través de su retención en la empresa (aunque, en este caso, los accionistas puedan no ser los únicos beneficiados). La consideración exclusiva del beneficio supone la no consideración de los restantes interesados.

El beneficio debe considerarse como indispensable para la viabilidad (y legitimidad) de la empresa. Sin embargo, resulta incorrecto considerar la "maximización" del beneficio como el objetivo prioritario de la empresa o como indicador conclusivo de su eficacia (incluso cuando se considere la eficacia desde un punto de vista únicamente técnico-económico). El beneficio, en cuanto magnitud residual, tiene un valor informativo insuficiente: "en cierta medida, el beneficio es una ficción creada por la imaginación del contable. Manipulando oportunamente el sistema de cuentas y la política financiera (o la económica y la social) pueden ser creadas o destruidas sumas importantes" (71). Por ello, y limitándonos al campo económico-financiero, una noción más correcta sería la de "excedente global". El objetivo de la empresa sería la creación de un volumen de excedente considerado satisfactorio y no la maximización de la parcela que revierte en favor de cualquiera de las partes, ya que la maximización de los ingresos de una parte representaría una transferencia de ingresos entre las categorías.

La empresa no puede tener un objetivo único. De hecho, tiene objetivos múltiples -"un vector de objetivos" (72)- en donde el beneficio representa tan sólo uno de los componentes. De este modo, no es posible optimizarlos todos al mismo tiempo: para poder alcanzar un nivel óptimo en términos de la realización de un objetivo, la empresa tendría que perjudicar la realización de los demás, arriesgándose a romper el equilibrio en las expectativas de los demás participantes y a desestabilizar el acuerdo temporal que le permitió "crear" políticamente una cierta

estabilidad y certidumbre para actuar y programar. Por ello, el comportamiento de la empresa está orientado para alcanzar un nivel satisfactorio de realización de su sistema de objetivos, en lugar de la maximización de cualquiera de los objetivos componentes.



### **Sección C.- Implicaciones del modelo interaccionista.**

**La empresa y sus partícipes: coalición e intercambio de intereses.**

**La capacidad política como componente clave del proceso de gestión.**

- 1- Cómo se forman los objetivos de la empresa.**
- 2- El proceso de negociación en la empresa.**
- 3- Los objetivos de la empresa como reflejo de los procesos de negociación en el seno de la coalición (CE y CI) y como mecanismo de integración de los condicionamientos.**
- 4- La utilización de la capacidad política de los dirigentes como instrumento privilegiado para la formación (manipulación) de los consensos en el seno de la coalición.**

## **1- Cómo se forman los objetivos de la empresa**

Según nuestra opinión, la teoría de los interesados, en virtud de los supuestos en los que se asienta, debe ser dejada de lado por falta de base real: supone que los actores eligen de forma individual e independiente su participación en la empresa, y que el grado de esa participación es decidido en base a un "balance" racional de sus aportaciones-compensaciones.

La fig. 4.5 y el Anexo 6, tienen el interés de modelizar el sistema de interacciones que se establecen entre los participantes de la coalición. En ellos se hace el inventario de algunos de los elementos que, en teoría, podrán ser integrados por los participantes en las decisiones sobre el grado de su participación en la empresa.

El hecho de que estos modelos sean incluidos en nuestro trabajo no significa que adoptemos incondicionalmente la teoría de los interesados. Al contrario, planteamos serias reservas sobre la validez del supuesto de que la decisión de participar y el grado de participación resulten de un balance racional. En realidad, tales decisiones no son tomadas con independencia total y con todos los participantes en igualdad de circunstancias: al participar en la empresa, cada uno de ellos va condicionado por el estatuto que detenta en el contexto y por la experiencia histórica que le corresponde. Estos factores, juntos, van a determinar sus expectativas y sus capacidades reales, en cuanto al poder que cada uno puede ejercer y a los objetivos que puede realizar a través de su participación. Mientras los grandes accionistas y los directivos, por ejemplo, llegan a la organización con poder para controlar y/o dirigir; los clientes y consumidores tienen poder para participar o para rechazar su participación (suponiendo situaciones de competencia); la mayor parte de los empleados entran en la empresa presionados por las necesidades inaplazables de la subsistencia y por las características del

mercado de trabajo (en particular, la demanda y oferta, como se verifica hoy en día en la generalidad de los países de la CEE).

Por lo tanto, en la práctica, resulta más adecuado hablar de la existencia de "procesos de influencia y de negociación", en los cuales los participantes internos y externos (prosiguiendo estrategias independientes y afectándose mutuamente en sus personas e intereses) se enfrentan, disponiendo de poderes desiguales. Hay grupos que pueden ejercer formas de presión variadas para imponer, de forma conflictiva, sus objetivos a los demás participantes. El peso de ciertos grupos internos en las negociaciones, se apoya en las relaciones que mantienen con grupos externos dominantes; y, recíprocamente, se registra la participación de grupos del exterior en las decisiones internas, por mediación de la influencia que éstos tienen sobre los grupos de poder en la empresa.

Para comprender los procesos de definición de los objetivos de las empresas, hace falta comprender los mecanismos de poder dentro de ellas y en su alrededor. La definición y realización de los objetivos transcurre según un proceso que es sensible a los juegos de poder que se desarrollan con permanencia y a través de los cuales la empresa procura estabilizar temporalmente su entorno, integrando los diversos condicionamientos. Cualquier cambio significativo detectado en las condiciones del entorno puede determinar la necesidad de reformular el sistema de objetivos.

De los autores que hemos consultado, H. Mintzberg (73) es quien proporciona la explicación más profunda de cómo los juegos de poder entre los participantes de las coaliciones, interna y externa, influyen los objetivos y las estrategias de la empresa. Según este autor, los objetivos de una organización dependen directamente del "tipo de configuración básica del poder" en esa organización -que se define como el resultado de una combinación particular de algunas de las variantes asumidas por la CE y por la CI (74). Los objetivos definidos por los

dirigentes son el resultado "fluctuante" de las relaciones de la empresa con su entorno y de las relaciones "políticas" internas. En ciertas circunstancias, la CI tiene gran autonomía en la fijación de los objetivos de la empresa; en otros casos, este proceso es ampliamente dictado por las condiciones externas. También internamente las relaciones políticas entre los grupos que constituyen la CI tienen gran influencia sobre el poder de los dirigentes, en cuanto a su independencia para fijar los objetivos y a su capacidad para movilizar esfuerzos con vista a su realización. Según sea la base de apoyo de los dirigentes -propietarios, mandos, obreros, staffs- y el tipo de relaciones que estos grupos mantienen entre sí (juegos "de suma nula" o "de suma variable" (75) ), los procesos de negociación serán más o menos difíciles y conflictivos y harán variar la autonomía de los dirigentes, para hacer valer sus preferencias y/o las de sus constituyentes más directos.

Mintzberg nos ofrece una visión (evolutiva) de la "configuración del poder en las organizaciones" y de las relaciones entre cada tipo de poder característico y los objetivos y tipos de gestión que les corresponden. Su trabajo permite comprender las razones de las diferencias que se verifican en las concepciones de los diversos autores, como debidas al momento en el que se sitúan y/o a los supuestos que utilizan como base de sus análisis. Al mismo tiempo, constituye una teoría con fuerte poder explicativo, al identificar las diversas situaciones posibles (siguientes y coexistentes), señalando los factores que caracterizan cada una de ellas y la lógica de funcionamiento que les corresponde. De esta forma, no sólo quedan identificados los puntos de convergencia/divergencia entre las teorías dominantes sobre el tema, sino también quedan lanzadas las bases para comprender los puntos en los que cada una de dichas teorías es válida y cuáles son sus respectivas limitaciones. Las diversas situaciones coexisten y cada autor, al retener una situación -tipo particular, adopta premisas y llega a conclusiones y propuestas que son válidas para la situación que analizó, pero que no pueden ser generalizables a todos los casos. Mintzberg tiene todavía el mérito de, en base a la caracterización de cada situación, ayudar a identificar el sentido en que ellas evolucionan: cuáles de ellas se sitúan en la flecha de la tendencia y con

mayores probabilidades de ser reforzadas, y cuáles son las que configuran la base de esa tendencia siendo, por lo tanto, más susceptibles de desactualización.

Por nuestra parte, consideramos que el análisis sociológico de las organizaciones proporciona, al nivel conceptual, una explicación bastante profunda de como la empresa funciona en cuanto coalición de intereses. En esta parte de nuestro trabajo, no pretendemos presentar una teoría sobre el tema, sino únicamente utilizar la teoría existente para explicar los fenómenos. Por ello, la teoría irá surgiendo a medida en que vayamos tratando los problemas específicos.

Por su interés conceptual, y como medio de ilustración, veamos en seguida cómo se desarrolla el proceso de negociación en la empresa y cuál es el impacto de las relaciones de poder sobre el funcionamiento de las organizaciones y sobre los comportamientos de sus miembros.

## **2- El proceso de negociación en la empresa.**

La propia noción de acción colectiva organizada deja de lado la idea de que los individuos en una organización puedan estar aislados y proseguir sus estrategias de una forma independiente. El primer impulso que está en la base de la constitución de las organizaciones es el reconocimiento de que la dispersión de los esfuerzos no es eficaz, y que la organización de esos esfuerzos permite potenciar las capacidades de acción y de influencia de los individuos y grupos.

Pero, si la organización contiene posibilidades sinérgicas positivas, el mismo hecho de colocar en colaboración individuos/grupos con objetivos no totalmente coincidentes, capacidades diferentes y orientaciones estratégicas, al menos parcialmente, divergentes, hace que, al mismo tiempo, se creen condicionamientos a la actuación individual, como consecuencia de las necesidades de integración. Estos condicionamientos respectan, no sólo a los fines que el nuevo sistema creado debe proseguir, sino también a las formas de actuación a desarrollar en los diversos niveles: estratégico, táctico y operativo.

Dado que no existe unicidad de objetivos y que, claramente, los fines de la organización no pueden incluir la totalidad de los fines de los individuos y grupos, resulta que los fines de la empresa deben ser el producto de procesos de negociación entre los participantes que, en esos momentos de confrontación, se encontrarán inevitablemente en situación de conflicto. Cada uno de ellos procurará influenciar los fines de modo que éstos correspondan lo más posible a su función de preferencia, utilizando al efecto el poder que detente, el cual le proviene, ya sea de su propia situación en la organización, o de las relaciones pertinentes que mantiene con elementos del entorno. Al efecto, procurará condicionar a los demás miembros a que acepten sus exigencias (que pueden ser presentadas como simples puntos de vista) y, simultáneamente, escapar al control de ellos como forma de proteger su libertad de acción -según un

juego en donde, de forma consciente o inconsciente, cada uno reconoce que sus estrategias están condicionadas por la libertad de acción de los demás.

En este proceso de influencia, queda evidenciado el carácter relacional del poder. Es decir, el poder no es absoluto, ni tampoco un atributo de los individuos: se manifiesta porque, en la realización de los objetivos colectivos, los participantes se encuentran implicados en unas relaciones en las cuales las capacidades de acción de unos condicionan las capacidades de acción de los demás. Cada uno tiene poder sobre los demás porque, teniendo en cuenta la naturaleza humana, en cualquier situación, un actor conserva siempre una cierta autonomía que le permite (a través de lo que él haga o pueda hacer, o de su propia actitud) influenciar el resultado de la interacción. En términos un tanto simplistas, el desenlace de la relación de poder es la resultante de la confrontación de las "cantidades de poder" que cada uno de ellos detenta, en esa relación específica.

La conflictividad es una característica inseparable de las organizaciones, la cual, contenida dentro de unos límites aceptables, puede constituir, no un síntoma de disfunción del sistema, sino una manifestación de su vitalidad. Sin embargo, también es característica de las organizaciones la tendencia hacia la manutención de su cohesión interna, mediante procesos de ajuste entre racionalidades divergentes, que permiten la continuidad de las relaciones sociales, a pesar de la diversidad y de los conflictos. Una vez que, en la organización, no existe la unicidad de objetivos (la cual si podría constituir un síntoma de disfunción del sistema), son los mencionados procesos de ajuste recíproco entre los actores sociales los que permiten que, en general, se llegue a las soluciones de consenso negociado que aseguran la estabilidad de las relaciones entre ellos. Tales consensos negociados (muchas veces, se trata de verdaderos "acuerdos sobre lo equívoco") expresan con frecuencia, no tanto la "buena voluntad" de los agentes implicados, sino más bien: por una parte, la relación de fuerzas entre ellos y, por otra parte, el reconocimiento de la dependencia mutua de sus estrategias.

De hecho, la realización de los objetivos de cada participante se hace inseparable de la realización de los objetivos colectivos. Cada uno de ellos sólo podrá realizar sus objetivos personales, si tiene la posibilidad de influenciar a los restantes miembros, en el sentido de hacer incluir sus preferencias, bien sea en los "objetivos colectivos", o en las reglas organizacionales que condicionan la acción colectiva. Para poder "manipular" a los demás en su beneficio, cada uno tiene que aceptar el juego y, al hacerlo, no tiene otro remedio que aceptar que los otros ejerzan poder sobre él. Porque, del mismo modo que ningún actor está condicionado en absoluto por una situación cualquiera, también su margen de libertad para realizar sus objetivos, por muy grande que sea, nunca es total. Cada actor está obligado a satisfacer parcialmente las expectativas de los demás con respecto a él. Así mismo, en esta negociación ningún miembro podrá realizar todos sus objetivos. Es decir, tendrá que prescindir de algunos de ellos, hacer concesiones en beneficio de los restantes, con vista a la definición de un compromiso que, al satisfacer temporalmente los diversos participantes en confrontación, obtenga su vinculación y permita la estabilidad de las interacciones y la unidad de acción.

De la negociación resultan, tanto los objetivos colectivos que definen el compromiso en cuanto a los fines, como las reglas que gobiernan el funcionamiento de la organización y reglamentan la participación de cada actor y el poder que puede ejercer.

Tanto los objetivos, como las reglas, no son impersonales, ni una consecuencia automática de las necesidades funcionales de la organización. Se trata de construcciones humanas. Son el resultado de procesos de interacción, en los cuales el poder está presente y contienen implícitos los supuestos siguientes. A saber, que cada parte tiene interés en mantener un mínimo de estabilidad de las interacciones (estrechamente dependiente del grado de previsibilidad de los comportamientos de los demás) y que la intransigencia en la imposición de los objetivos particulares es susceptible de provocar tendencias centrífugas en los restantes miembros, quienes considerarán la definición de los fines como unila-



teral o dañosa de sus intereses (con reflejos en el deterioro de las relaciones mutuas y de la integración de las estrategias particulares).

Los compromisos, en cuanto a los fines, o en cuanto a las reglas, vienen a hacer posible la acción colectiva. Pero vienen, simultáneamente, a imponer condicionamientos a todos los participantes, en la medida en que limitan las arbitrariedades y estructuran las relaciones entre ellos. De este modo, quedan condicionados los fines personales que cada uno puede esperar realizar y el abanico de estrategias admisibles, ya que éstas se definen, con relación a los primeros y a las reglas que desempeñan un papel regulador de las interacciones. Las infracciones a las reglas -que constituyen el producto de las relaciones de fuerza anteriores y representan un instrumento de protección de los objetivos y de las estrategias de la coalición dominante- son pasibles de sanciones que, al perjudicar los intereses de los infractores, tienen como fin reconducirlos a que se conformen con el "orden" establecido. Las tentativas para cambiar las reglas son, lógicamente, resistidas por quienes de ellas se benefician. Estos condicionamientos se traducen en una limitación de la variedad de las estrategias admisibles (para unas reglas determinadas) como forma de dar estabilidad al sistema.

Si es cierto que existen condicionamientos en las organizaciones en general, éstos son todavía más fuertes en el caso de las empresas, en las cuales, típicamente, la propia estructura de propiedad determina desigualdades de base, relaciones de dependencia y mecanismos de control social específicos. Los individuos no participan en la empresa por adherirse manifiestamente a sus objetivos. Lo hacen porque no tienen otro remedio y porque, de alguna forma, ven en ella un medio para realizar sus objetivos propios. Sin embargo, las posibilidades de realizar sus objetivos personales a través de su participación en la empresa (de ejercer poder) -que empezaron por ser condicionadas por la situación de partida, es decir, por la posición social que ocupaban en el entorno- van a ser condicionadas de nuevo a través de su integración en la estructura de la empresa, la cual va a determinar el poder de que pueden disponer

en el interior de la misma. Las estructuras, al definir la división del trabajo y al formalizar los modos de articulación de las diversas unidades (su combinación y relaciones posibles), no tienen como fin únicamente permitir la coexistencia de los individuos/grupos/sub-sistemas dentro de la organización. Una vez que la acción colectiva es finalizada y la integración de las estrategias parciales sólo se logra a través de procesos de influencia, la función de las estructuras es definir formalmente las relaciones de influencia recíproca entre los diversos órganos y elementos y, como consecuencia, el poder de que cada uno dispone para influenciar la vida y los resultados de la empresa. Consiguen ésto, reglamentando e imponiendo condicionamientos a la autonomía de los participantes. "Facilitan las protecciones necesarias para controlar los fenómenos de poder"(76), de modo que las tensiones y conflictos resultantes de los procesos de cooperación se contengan dentro de los límites admitidos por la empresa. Sin embargo, las estructuras cumplen también la función de asegurar la flexibilidad de la misma, es decir, evitar los desajustes y la rigidez, e integrar los condicionamientos del entorno. Por todo ello, se puede afirmar que las estructuras tienen un papel estabilizador, a saber, porque "estructuran el campo de negociación, en donde los actores se enfrentan para reforzar o para transformar las normas"(77).

Esta afirmación sugiere desde luego, que no es posible confundir "estabilidad" de las interacciones con "inmutabilidad" de las mismas. La estabilidad es necesaria, pero la inmutabilidad sería perjudicial. Lo que caracteriza la naturaleza de los procesos de interacción social es su estabilidad dinámica, evolutiva. Los comportamientos de los actores nunca son predeterminados. Cada uno conserva su autonomía, y su libertad de acción no es anulada: cada uno puede, en el ejercicio de su arbitrio, infringir las "reglas del juego", sometiéndose a las sanciones que le sean impuestas como consecuencia de su "desviación". Pero su "infracción" puede incluso, si tiene poder para tanto, determinar la alteración de las mismas reglas y la institucionalización de otras nuevas, adaptadas a las nuevas relaciones de poder. Como consecuencia de este "juego" permanente, cualquier situación estabilizada (que, pese

a todo, debe tener una duración necesaria para permitir la estabilidad y la unidad de la acción) es siempre temporal y jamás será un orden establecido. Toda solución, así como las reglas que de ella resulten y la institucionalizan, son siempre provisorias y contingentes. Y dado que no son neutrales -es decir, son el resultado de procesos de negociación entre actores con poderes diferentes, y (necesariamente) privilegian a unos en detrimento de los demás- están (al menos potencialmente) sujetas a ser cuestionadas siempre que situaciones nuevas alteren las relaciones de fuerzas que las originaron.

Es esta dinámica la que está en la base del cambio social y la que provoca el dinamismo de las estructuras, según ciclos permanentes de poder-ajustamiento.

### **3- Los objetivos de la empresa como reflejo de los procesos de negociación en el seno de la coalición (CE y CI) y como mecanismo de integración de los condicionamientos.**

Una vez que los objetivos de la empresa deben resultar de una negociación entre los grupos implicados, una cuestión que debe plantearse es saber cuáles son los procesos por los que los factores sociales inciden en dichos objetivos.

Para tanto, hay que considerar un hecho que se impone como restricción mayor: la empresa tiene que guiarse por los principios (ya referidos) de la productividad, de la economicidad y de la rentabilidad. Y en economía de mercado, la rentabilidad -que no resume rigurosamente, pero sustituye en gran parte a los otros dos principios- es una exigencia que, al menos a largo plazo, tiene un carácter inarredrable, es decir, sólo motivos extraordinarios y situaciones de excepción pueden determinar su paso a un plano secundario. Es, en cierto modo, este apremio lo que lleva a I. Ansoff a declarar, refiriéndose a la relación específica empresa-clientes, que "las organizaciones son egoístas y no altruistas" y que "las empresas se preocupan de los clientes, en la medida en que éstos sirven a sus intereses" (78).

Esta preocupación apremiante de la rentabilidad condiciona irremediablemente el comportamiento empresarial: la atención a sus diversos participantes, por mayor que sea y por más que obedezca a una ética de responsabilidad pública, es una actitud (auto)iluminada de la empresa en la prosecución de sus propios intereses.

Los factores sociales se integran en el sistema de finalización bajo cualquiera de las modalidades siguientes, las cuales van indicadas según un orden de importancia y un carácter vinculativo crecientes: responsabilidades, restricciones y objetivos.

Como responsabilidades, traducen ciertas obligaciones que la empresa contrajo o decidió asumir voluntariamente y que, en general, tienen poco peso en los criterios utilizados para la definición de sus objetivos. Como restricciones, por definición, tienen un carácter condicionante más fuerte, imponiendo limitaciones en términos de recursos, acciones y objetivos. La consideración de los factores sociales exclusivamente bajo la óptica de responsabilidades y de restricciones, es propia de un enfoque esencialmente técnico-económico de la gestión. Según este enfoque, lo social se considera: o como facultativo, a saber, relacionado con actividades que la empresa ejecuta cuando tiene recursos excedentes con relación a las necesidades de las acciones económicas -la no realización de las acciones sociales no implica la disminución de la capacidad competitiva de la empresa (responsabilidades); o como fuente de restricciones actuales y futuras, relacionadas con los comportamientos de los participantes y la influencia de éstos sobre la empresa, cuya evolución ésta deberá acompañar, ya que condicionan todo el proceso de planificación estratégica. No siempre la distinción entre responsabilidades y restricciones es evidente. En términos estratégicos, lo que hoy se considera una responsabilidad puede convertirse en restricciones futuras e imponer la definición de objetivos concretos. Por ello, aunque no sean exactamente lo mismo, estas dos categorías están asociadas. Y, por consiguiente, la planificación estratégica de la empresa debe incluir, tanto las restricciones que se imponen como obligatorias, en cuanto condicionantes más inmediatas de los objetivos, como las responsabilidades que (aunque no tengan una incidencia directa e inmediata en los objetivos) pueden estar ligadas a las motivaciones de participantes influyentes y, como tal, deben ser vigiladas para determinar el momento a partir del cual asumen la naturaleza de restricciones.

Las restricciones, según Ansoff, "no son metas que la empresa busca alcanzar, sino límites dentro de los cuales debe actuar"(79). Se integran en el proceso de planificación estratégica como un componente indispensable en la definición de los objetivos. Las restricciones cumplen una doble función: determinan cuáles son los condi-

cionamientos actuales; y constituyen una base para la identificación de premisas (80) acerca de restricciones futuras, de momento apenas imaginables en términos probabilísticos. Está claro que las restricciones, cuando representan los intereses de personas/grupos/organizaciones, no son factores impersonales, a los cuales la empresa tenga que adaptarse unilateralmente. Los procesos de negociación entre los participantes (a los que venimos haciendo referencia) tienen precisamente la función de determinar el "grado de condicionamiento" que debe corresponder a cada restricción.

El carácter de "restricciones" atribuido a los factores sociales no viene a disminuir su importancia -simplemente esclarece su naturaleza. Su carácter de restricción, con frecuencia crítica, a la realización de la finalidad económica no siempre coloca a los factores sociales en un plano secundario. Además, la perspectiva actual de la gestión considera que los problemas socio-políticos que resultan de los modos conflictivos de funcionamiento y de regulación de las organizaciones alcanzaron una importancia estratégica tal, que éstos no pueden ser encarados únicamente como responsabilidades y restricciones a las estrategias. Deben ser integrados en el sistema de finalización, al igual que los problemas económicos. La planificación clásica debe ser ampliada y la empresa debe definir objetivos sociales, es decir, metas que debe alcanzar en aquellos campos sociales que un análisis estratégico de las relaciones de poder en el seno de la coalición dominante indique como prioritarios.

I. Ansoff, quien no está totalmente de acuerdo con las propuestas de la teoría de los interesados, y tampoco con el enfoque gerencialista de Cyert y March -aunque reconozca que su propia óptica "no es necesariamente más rigurosa, o conceptualmente más atractiva" (81) que las mencionadas- tiene la opinión de que los objetivos de la empresa deben ser deducidos en base a su estructura interna y a las relaciones que mantiene con el entorno. Es aún el mismo autor quién afirma que, a pesar de que "los procesos mediante los cuales los impulsos individuales

se combinan para formar las influencias sobre la empresa no sean claramente comprendidos" (82), los objetivos sociales o no-económicos "pueden modificar los objetivos económicos y, a veces, tomar un lugar preponderante" (83).

De hecho, la turbulencia del entorno contribuye a elevar el grado de politización de las decisiones empresariales y convierte la formulación de las estrategias en un proceso complejo de articulación de intereses. La CI y la CE se presionan y se politizan mutuamente, provocando un entrelazamiento empresa-entorno (84), en el cual los problemas de la empresa "trasbordan" hacia el exterior, al mismo tiempo que los problemas exteriores "invaden" a la empresa. Por una parte, la pertenencia de los individuos/grupos internos a grupos de referencia del exterior, hace que cada uno aporte a la empresa los problemas del entorno y lleve al entorno los problemas de la empresa, atrayendo la atención del exterior sobre los problemas internos, y favoreciendo la interferencia de los agentes externos, siempre que recurran a éstos para apoyar sus disputas. Por otra parte, las tentativas de presión de la CE sobre los actores influyentes de la CI, directamente o a través de campañas de presión, contribuyen a traer los problemas externos hacia el interior de la empresa, aumentando la fricción en el seno de la CI.

La institucionalización del conflicto convierte a la empresa en "un espacio político, es decir, un lugar de negociación permanente, fundándose una especie de racionalidad contractual que es el soporte de nuevas relaciones sociales" (84). La propia estructura de la empresa pasa a ser enriquecida con nuevos "organismos de diálogo/o de enfrentamiento" (85): delegados del personal, comisiones de trabajadores, delegados y secciones sindicales, comisiones de higiene y seguridad en el trabajo, direcciones de relaciones públicas (86), direcciones para las cuestiones del medio-ambiente (87), direcciones para las cuestiones sociales (88), etc.. Ante las exigencias sociales, respaldadas por actores con fuerte influencia sobre los órganos de decisión internos, el carácter discrecional de la acción casi desaparece,

para convertirse en una "reacción" impuesta por la fuerza de las circunstancias.

Los factores sociales, en virtud del gran potencial de influencia que tienen sobre la prosperidad de la empresa, deben ser objeto de una vigilancia regular. Y la mejor forma de vigilarlos es definir objetivos también en este campo. Pueden definirse objetivos "negativos" (no sobrepasar un límite determinado de la rotación en el empleo, de emisión de productos polucionantes,...); u objetivos "positivos" (alcanzar un nivel determinado -claramente explicitado- de cualificación general del personal, o un nivel bien definido en un departamento específico, elevar para el nivel x el "grado de satisfacción de los consumidores" con relación a un ítem concreto: producto, precio, etc. (90)).

Ahora bien, en el campo social, los directivos raramente parecen sobrepasar el "nivel estético" -que A.B.Carrol define como "la práctica generalizada de fijación de unos objetivos genéricos, agradables a la vista" (91). La fijación de objetivos al nivel de generalidades bien intencionadas, como son "actuar de acuerdo con el interés público", "servir lo mejor a la comunidad en la que opera", etc, podrá ser útil a efectos de relaciones públicas, pero no es operativa, siempre que se pretenda, de hecho, realizarlos. Se trata más bien de declaraciones de política general, que de objetivos propiamente dichos. Por ello, conviene que los fines genéricos sean convenientemente detallados y especificados, para que el nivel estético sea ultrapasado y la realización gradual y final de los objetivos pueda ser controlada.

Una práctica sana en definir objetivos sociales concretos tiene una doble ventaja. Primera, permite evaluar su compatibilidad con los restantes objetivos del sistema y garantizar la coherencia y la integración apropiada del conjunto. Segunda, permite deducir qué acciones concretas deben ser realizadas y formular los planes que aseguran una asignación más racional de los recursos a dichas acciones. Teniendo en cuenta que, al definir los objetivos, los dirigentes disponen de patrones de referencia, con los cuales pueden comparar los resultados, se vuelve



posible medir la eficiencia en la utilización de los recursos y la eficacia de las acciones.

Los principales obstáculos a la inclusión de los objetivos sociales en los procesos de gestión, no son tanto porque los decisores los consideren marginales con relación a la actividad de la empresa. La principal dificultad consiste en la falta de metodologías sólidas para medir los fenómenos sociales y determinar la eficacia de las acciones que les corresponden y la eficiencia de los procesos de conversión de los recursos que les están asociados. La dificultad en calcular los costes sociales (por ejemplo, los costes del absentismo, de la rotación en el empleo, de los accidentes de trabajo, de la falta de colaboración por parte de los clientes, o de las reacciones negativas de otros grupos del contexto, con relación a los cuales apenas existe la sospecha de que pueden ser elevados) y en determinar los beneficios que resultarían de su reducción, no estimula la búsqueda de acciones adecuadas y retrasa, como consecuencia, el proceso de aprendizaje en la gestión de estos factores.

Muchos dirigentes toman las tentativas de influencia de los miembros de la coalición (CE $\cap$ CI) como interferencias y amenazas a su libertad de decisión y tienen la tendencia a adoptar actitudes rígidas que, por lo general, se traducen en restricciones a las comunicaciones: a saber, refuerzo de la formalización al nivel interno y cierre de la empresa con relación al exterior. La empresa difunde poca información y sólo negocia en último recurso. Algunas empresas procuran basar la cohesión interna en una oposición cerrada a los agentes externos. La dominación interna por parte de los dirigentes y el cierre de la organización a las influencias externas, convierten el sistema de gestión en un proceso "monorracional". Los dirigentes definen los fines deseados y los subordinados intervienen únicamente en el campo de la "racionalidad funcional" (92), a saber, se limitan a encontrar los medios más adecuados y las mejores formas de coordinarlos, con vistas a obtener los fines impuestos. Tanto la actitud, como el modo de

funcionamiento, se vuelven inoperativos en las situaciones complejas y turbulentas, según veremos en lo sucesivo.

En primer lugar, el juego conflictivo, internamente y hacia el exterior, no es destituido de cooperaciones que se vuelven indispensables para que la empresa exista. En situaciones económicas difíciles, por ejemplo, o siempre que se vuelva apremiante la necesidad de realizar inversiones para las cuales la empresa no está preparada desde el punto de vista financiero: los asalariados pueden disminuir las presiones reivindicativas, o esforzarse más para que mejoren la productividad y la creatividad; los accionistas pueden prescindir temporalmente de sus derechos a los dividendos, o aumentar su aportación a la empresa, bajo la forma de capital o de aportaciones voluntarias; el Estado puede reducir la presión fiscal, o conceder bonificaciones a los tipos de interés, etc, todos en la creencia de que existe un beneficio común. Las relaciones con el exterior, aunque sean de dominante conflictiva, no son siempre de esta naturaleza. Si el conflicto está implícito, no siempre se traduce por enfrentamientos-existen muchas estrategias posibles "en las que todos ganan". En la empresa este razonamiento, si no es dominante, está siempre presente (al menos de una forma subconsciente): los individuos se aperciben de su interdependencia y de que la realización de sus objetivos particulares pasa por la realización de los objetivos de la empresa. Este sentimiento será, en general, más consciente en lo que respecta a los participantes internos. Con relación a éstos, será más probable que los lazos de solidaridad que resultan de las formas de organización del trabajo, les hagan olvidar la conflictividad en cuanto al reparto del producto. Además, este grado de conflictividad relacionado con la distribución del producto social está muy influenciado por consideraciones de naturaleza socio-cultural con origen, bien sea en las propias reglas organizacionales, o en valores y normas de la sociedad: ambos se conjugan para estructurar las percepciones de los individuos. Por todo ello, en la coalición, cada individuo/grupo renunciará a ciertas preferencias particulares, y consentirá en conducirse de manera que

satisfaga las expectativas que los demás asocian al papel que le corresponde.

En segundo lugar, insistimos, la "monorracionalidad" resulta inoperativa en entornos complejos y turbulentos porque, en virtud de la complejidad de las relaciones de interdependencia entre los diferentes participantes (cada uno de ellos con un sistema de valores diferentes) ningún decisor es capaz de definir por sí sólo los objetivos de la empresa. La objetividad de su racionalidad está limitada (debido a las limitaciones de su capacidad cognitiva propiamente dicha, y al sesgo introducido por su sistema de valores personal y por sus hábitos inconscientes). Sin "auscultar" su entorno (93), el decisor se vuelve incapaz de representar la "multiracionalidad que resulta de la existencia de una variedad de sistemas de valores" (94)-empleados, consumidores, gobierno, grupos de intereses, etc.

La intervención de los participantes externos en el proceso de decisión plantea el problema de trazar las fronteras de la empresa. El criterio de "pertenencia" se revela insuficiente. Las fronteras de una organización son siempre más anchas que los límites formales y cambian según las situaciones.

El criterio de la "influencia recíproca" es, sin duda, más pertinente que el anterior: a saber, pertenecerán a la coalición los grupos/organizaciones que tienen influencia sobre la empresa. En dicha coalición, se incluirán aquellos participantes que son afectados por las decisiones de la empresa y que tienen medios para reaccionar ante ellas. "Ciertos actores, que no pueden ser considerados propiamente "miembros" de la organización, mantienen con ella relaciones tan constantes y tan "reglamentadas", implícitamente o incluso de forma explícita que, en términos prácticos, nada los distingue de los miembros formales que la integran" (95). En otros casos, las relaciones entre la organización y ciertos grupos del entorno no tienen una base tan regular, ni tan evidente, y sin embargo, su influencia (manifiesta o potencial) debe

tenerse en cuenta: se trata de grupos y organizaciones que normalmente están "fuera", pero que, en situaciones de conflicto, movilizan todos los recursos de que disponen para presionar sobre las decisiones de la empresa. La aplicación de un sistema de presiones tiene como objetivo reducir el grado de libertad de la parte que sufre sus efectos e, inversamente, aumentar el grado de libertad de quien lo ejerce.

En lugar de ser constituido por obligaciones/restricciones impersonales, el sistema de condicionamientos a la actividad empresarial está representado por los actores que los respaldan. Por consiguiente, se trata de condicionamientos socio-económicos, los cuales pueden ser jerarquizados, según la importancia del contrapoder que cada grupo representa de cara a los dirigentes de la empresa. En base a una anticipación de las incidencias que sus acciones pueden tener sobre los demás participantes (que puede consistir en un simple "feeling" político), cada grupo examina los medios disponibles/movilizables (legales, o al menos aceptados en el marco de las normas sociales: económicos, técnicos, jurídicos, políticos, o una combinación de todos ellos; directos e indirectos) para ejercer poder sobre las otras partes, y utiliza esta capacidad estratégica para poner en práctica sistemas de presión, destinados a imprimir a las decisiones de los dirigentes las orientaciones (con directivas más o menos precisas) que consideran favorables a sus intereses.

En este sentido, puede afirmarse que existe una dinámica permanente entre los fines de la organización y las relaciones de poder. Los objetivos de la empresa son moldeados en función de los contrapoderes ejercidos por los grupos en presencia, en la medida en que no puede ejercer poder sin un mínimo de adhesión de sus participantes. De este modo, los objetivos y el comportamiento de la empresa dependen de las relaciones de poder entre los grupos dominantes. Por esta razón, P.Jarniou afirma que "la racionalidad formal de la decisión cede lugar a una racionalidad política" (96).

La capacidad de la empresa para integrar las diversas exigencias depende del grado de su independencia con relación a los participantes: el sistema será tanto más integrado, cuanto más las partes en relación tengan la posibilidad de controlarse mutuamente, es decir, ninguna de ellas domina a las demás. Las situaciones de "sustituibilidad nula" de un determinado participante, o los "procesos de paso obligatorio" (97)- como es, por ejemplo, la dependencia de la empresa con respecto a un determinado proveedor, cliente, o cualquier otra clase de participante, o una coalición formada entre ellos que se constituya como dominante- traducen una fuerte dependencia con relación a ese(s) participante(s) o a la coalición por ellos formada, la cual, por ese hecho, gana poder para determinar los objetivos que la empresa ha de proseguir.

Los objetivos son definidos por los dirigentes. Sin embargo, ni éstos actúan como un árbitro neutral y benevolente (según suponía al inicio la teoría de los interesados), ni la negociación entre los diversos participantes de la coalición se hace con intervención directa de todos ellos (según podría deducirse de una lectura precipitada del enfoque gerencialista).

Los objetivos son definidos por los dirigentes, en base a la información de que disponen/o que hacen llegar a ellos, acerca de cuáles son los condicionamientos generales que resultan de las expectativas/presiones de los diversos grupos en presencia. Esta identificación de los condicionamientos generales constituye la base sobre la cual los dirigentes van a trabajar, con vista a seleccionar y definir sus propios condicionamientos, o mejor, los condicionamientos que la empresa irá a considerar en la formulación de su estrategia, en especial, de sus objetivos y de las premisas que constituyen el punto de arranque de este proceso.

Conforme hemos referido, los condicionamientos no se imponen a los dirigentes (a la empresa) según su peso "objetivo". El peso que tiene cada condicionamiento depende de las percepciones de los decisores y de

sus relaciones con los actores que los respaldan. Un condicionamiento tendrá un poder restrictivo (de la libertad de acción del decisor) tanto mayor: cuanto mayor sea el poder de los actores que lo respaldan y la fuerza con que ellos lo impongan en esas relaciones; y cuanto mayor sea la importancia que el decisor le atribuye, como fuente de restricciones. Según referíamos, en cualquier relación de poder, las reacciones del receptor son casi tan importantes como las acciones del emisor, para determinar las consecuencias de esa relación.

Después de identificados, evaluados y elegidos los condicionamientos que resultan de las interacciones internas y externas, los decisores procuran integrarlos en las estrategias y en los objetivos de la empresa.

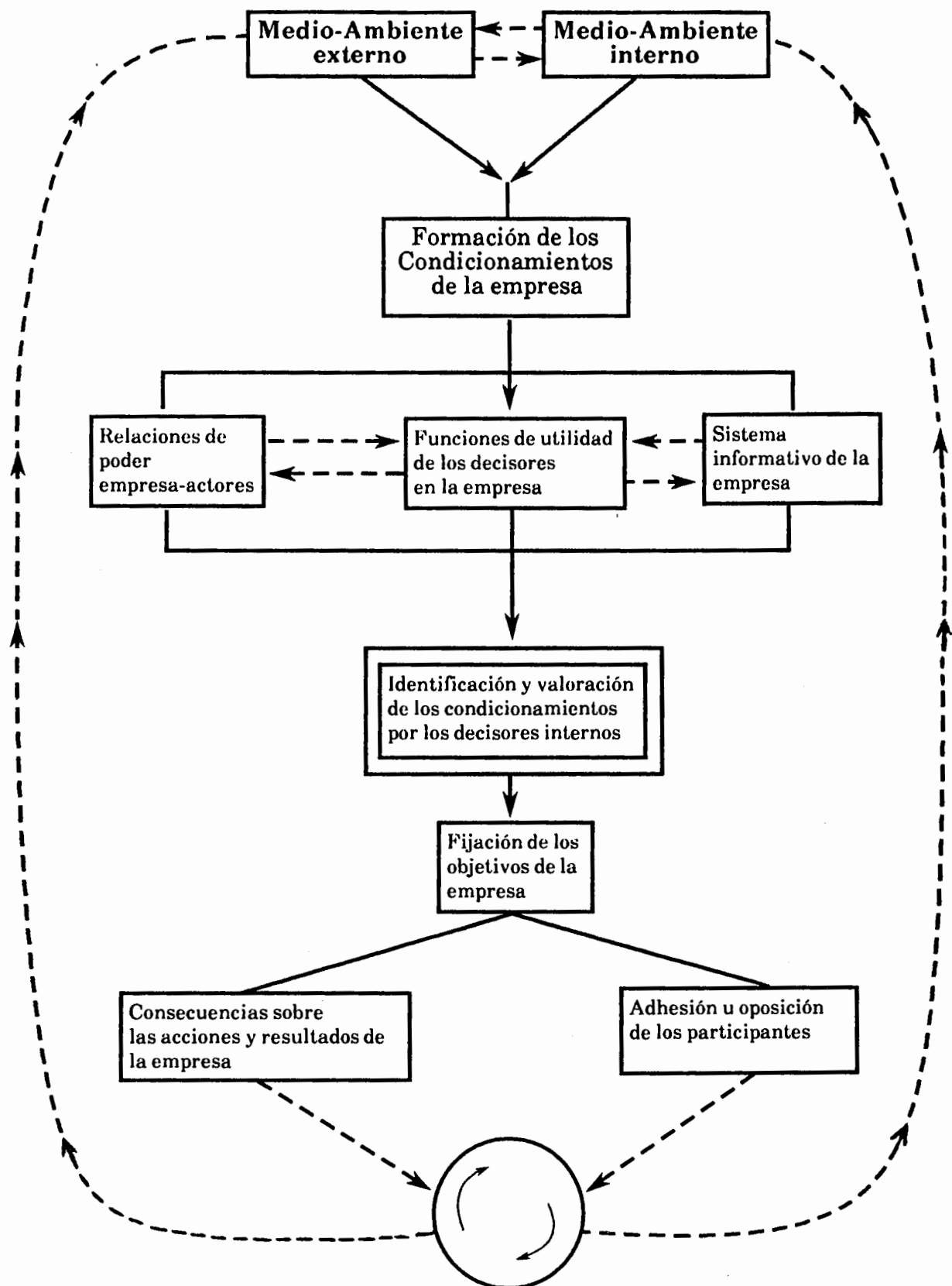


Fig. 4.6 - Proceso de formación e integración de los condicionamientos del entorno en la estrategia y en los objetivos de la empresa

La "gestión de intereses" (98) es una técnica que viene siendo utilizada para administrar las interdependencias entre los diversos participantes.

El comportamiento político, dentro y fuera de la empresa, es inevitable. Admitir abiertamente su existencia e intentar percibir cómo funciona es una condición previa para lograr una mayor coherencia estratégica y una mayor estabilidad de la empresa. A saber, para conciliar los intereses de los participantes, procurando formular unos objetivos empresariales "englobantes" que reúnan el consenso y den base al compromiso de los miembros de la coalición. La política, como medio para administrar la cooperación, se vuelve un instrumento de gestión potente (y delicado).

La empresa depende de la colaboración entre sus partícipes, es decir, de su adhesión a los fines, de su aceptación de los medios, y de la conformidad de su comportamiento a las necesidades de la acción colectiva. Por ello, el proceso de formulación de los objetivos de la empresa debe tener en cuenta los condicionamientos a satisfacer, en particular, la necesidad de integrar las expectativas de los diferentes grupos y sus reacciones a las decisiones que sean tomadas a ese respecto. Hay que tener en cuenta que la tendencia de los grupos para unirse es todavía mayor cuando sienten que una decisión va contra sus intereses. La experiencia muestra que las coaliciones son más fáciles de formar en oposición a algo, que para las acciones positivas.

La gestión de intereses se convierte entonces en un problema de gestión de conflictos, al cual es legítimo aplicar los principios que le corresponden.

La filosofía subyacente es que la cooperación voluntaria que resulta de la percepción de solidaridad de intereses, y las satisfacciones profundas que resultan de la ayuda recíproca (siempre que éstas sean posibles) son preferibles a las formas de enfrentamiento de tipo conflictivo. Una vez que, según R.L.Katz, "toda acción estratégica debe



encontrar el equilibrio entre tantos valores, objetivos y criterios contradictorios..." (99), a propósito de cualquier decisión estratégica y, particularmente, en la formulación de los objetivos de la empresa, los dirigentes deben anticipar y evaluar cuáles son las implicaciones políticas respectivas. Este proceso puede exigir el estudio de la formación de posibles coaliciones entre los participantes, y del impacto de éstas sobre el futuro de la empresa:

- Quiénes son los implicados en esta decisión?
- Cuáles son los objetivos relevantes de esos implicados?
- Qué impactos tiene la elección de un objetivo determinado sobre el nivel de adhesión/oposición de los diversos grupos?
- Cuál es la respuesta más probable de cada partícipe?
- Qué poder tiene sobre la empresa y cuál es su grado de motivación para actuar?
- Qué beneficios inmediatos resultan para la empresa, y cómo se compensan éstos con los de largo plazo?

El "análisis de los interesados" es esencialmente un trabajo práctico de estudio de cada situación concreta.

Aunque, en un plano puramente teórico, sea posible identificar para cada objetivo empresarial, simultáneamente, un primer abanico de adherentes y de opositores bien determinados, en la práctica, las situaciones son más complejas. Las actitudes de adhesión/indiferencia/oposición de los participantes están influenciadas por sus expectativas en cuanto a los beneficios/pérdidas que corresponden a cada situación. Estas expectativas no son construidas en abstracto, sino que resultan de los procesos de aprendizaje, en los cuales la conducta pasada de la empresa fue permitiendo a cada participante evaluar en qué medida las diversas situaciones pueden serle favorables/desfavorables. Este argumento implica que cada empresa debe disponer de un

conocimiento acerca de las reacciones probables de los miembros de "su" coalición, de cara a las decisiones relativas al sistema de objetivos.

La transposición de la teoría sobre la "dinámica de grupos" (desarrollada por K.Lewin (100), para explicar los procesos sociales de cambio en los grupos/organizaciones) hacia el campo que estamos tratando, permite comprender la razón por la que el proceso de elección de los objetivos de una empresa constituye un proceso complejo. Tiene lugar en un "campo de fuerzas" que reúne fuerzas internas y externas, las cuales actúan en sentidos diferentes, según sus intereses, y ejercen cantidades diferentes de presión sobre los decisores, sobre las situaciones y su evolución. Los comportamientos de estas fuerzas pueden divergir, aunque no es de esperar que se opongan siempre de una forma sistemática. Sin embargo, podemos adoptar, también en este caso, una clasificación de tipo dicotómico, tal como la que utilizó Lewin, en "fuerzas de adherencia" y "fuerzas de oposición" (101). La primera categoría, como la designación sugiere, incluye las fuerzas de apoyo y estímulo y aquellas otras que tienen un cierto carácter motor para imponer o sugerir los objetivos de su preferencia. La segunda categoría engloba a las fuerzas que tienden a oponerse a esos objetivos, sino a la decisión propiamente dicha (en el caso de tener poca influencia sobre ella), al menos a su implantación -lo que, en términos prácticos, resulta equiparable.

El modelo de "análisis de los campos de fuerzas" es una técnica útil para hacer el diagnóstico de situaciones, en las que el decisor necesita conocer con anterioridad cuáles son los actores sociales que, en el contexto de una decisión determinada, tienen capacidad para influenciarla. En términos prácticos, se trata de saber quiénes están y van a actuar en su favor, y quiénes están y van a actuar contra ella. Una tabla, como la siguiente, puede facilitar una primera ayuda en el análisis del campo de fuerzas, permitiendo descubrir, mediante una lectura global, cuáles son los objetivos que tienen mayor poder de movilización de la coalición, y cuáles son los que se encuentran más ligados a intereses particulares y susceptibles de crear mayor oposición.

Decisión	Grupos adherentes		Grupos opositores	
	Directamente	Indirectamente	Directamente	Indirectamente
"Maximización" del Beneficio	Accionistas Empresa Dirigentes	Acreedores	Asalariados	Clientes Proveedores Grupos de intereses
"Maximización" de los dividendos	Accionistas		Empresa Dirigentes	Clientes Proveedores Acreedores Asalariados Grupos de intereses
"Maximización" del Valor Añadido	Asalariados Accionistas Empresa Dirigentes	Proveedores Clientes Acreedores		Grupos de intereses

Tabla 4.5 - Ilustración del "Análisis del Campo de Fuerzas", con respecto a algunos componentes del vector de objetivos de la empresa

Esta tabla es útil para hacer un primer inventario de los participantes, susceptibles de intervenir en cada situación y clasificarlos, según sus reacciones probables de cara a los diversos objetivos. La elaboración de dicha tabla implica la existencia de procesos de comunicación recíproca entre la empresa y los grupos interesados. No basta con que la empresa mejore su comprensión acerca de estos grupos. Hace falta igualmente que éstos comprendan a la empresa, para que pueda haber diálogo. Sin información adecuada, las percepciones de unos acerca de los otros son mal fundamentadas y pueden dar origen a estrategias erróneas. La comunicación (recíproca) tiene una importancia crítica para la implantación de soluciones mutuamente aceptadas. Constituye la mejor forma de evitar las incomprensiones y las ambigüedades que tienden a distorsionar las percepciones de la realidad, a aumentar las hostilidades y, por consiguiente, a reducir la cooperación.

Este primer análisis (resultante de la tabla) debe ser profundizado, con vista a distinguir los participantes según criterios más operativos. Estos criterios deben permitir determinar el grado de "permeabilidad" de cada participante a la influencia de los dirigentes, el peso relativo de cada participante sobre los dirigentes y sobre la situación en sí misma, y cómo se conjugan los poderes respectivos para determinar la viabilidad política de las soluciones. La clasificación de los participantes en internos y externos puede constituir un criterio para apreciar el grado de permeabilidad. En principio, los dirigentes tendrán mayor control sobre las fuerzas internas que sobre las fuerzas externas. Aunque la dirección no deje de influenciar a las últimas, la actuación inmediata empieza generalmente sobre las primeras.

Un diagnóstico profundo se vuelve indispensable para conocer las fuerzas en presencia y para hacer una primera evaluación de las posibilidades de éxito de las decisiones. Una vez identificadas las fuerzas y los pesos que les corresponden, y las estrategias de interacción más probables entre ellas, los dirigentes disponen de indicadores que les permiten:

- - Determinar el grado de viabilidad, al inicio, de las diferentes decisiones relativas a los objetivos de la empresa. Si, respecto a una decisión determinada, las fuerzas adherentes tienen más peso que las fuerzas opositoras, la situación inicial es favorable a esa decisión; en caso contrario, es de prever mayores dificultades;
- Simular los juegos entre los diversos grupos y analizar sus consecuencias sobre las alternativas de decisión;
- Decidir sobre cuáles grupos la empresa debe actuar, procurando influenciarlos en el sentido de sus intereses;
- Decidir las formas de actuación, en particular, saber cuáles son las acciones necesarias para alterar los equilibrios existentes en el sentido deseado, es decir, reforzar las fuerzas de adhesión, o actuar sobre las fuerzas de oposición, para reducir los factores que pesan negativamente.

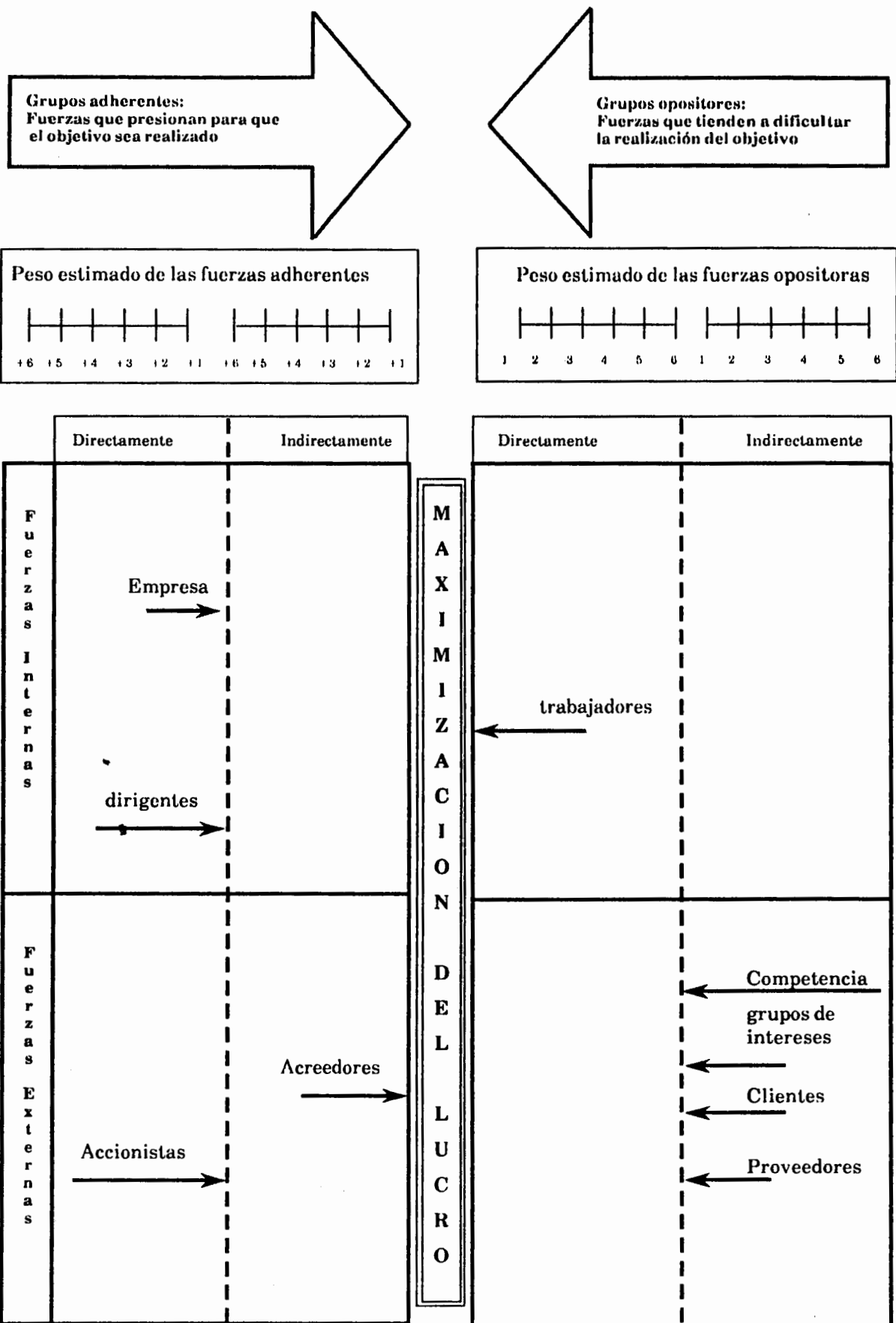


FIG. 4.7 - Representación gráfica del "campo de fuerzas" respecto al objetivo "maximización del lucro"



En este momento, creemos haber demostrado lo siguiente. En primer lugar, que las decisiones empresariales, en particular las decisiones estratégicas, tienen una naturaleza política. En segundo lugar, que la capacidad política de los dirigentes constituye una competencia estratégica que debe formar parte del potencial de gestión de las empresas modernas. Sin embargo, hay que reconocer que las situaciones reales son complejas y que la política es un instrumento delicado. En consecuencia, la capacidad política de los dirigentes debe ser una competencia a desarrollar, para que pueda ser utilizada con eficacia. Un exceso de política, sobre todo si es mal conducida, puede minar la eficacia de la empresa. No obstante, las acciones unilaterales son siempre rechazables, pues las decisiones "al azar" sólo excepcionalmente son apropiadas a los problemas reales. Y siempre que las soluciones sean inadecuadas, bien puede pasar que lo que pretendía ser una corrección, o una mejora, se convierta en una fuente de perturbaciones que agraven los problemas, en lugar de resolverlos.

De un modo general, el éxito en encontrar una solución satisfactoria depende de la capacidad de la dirección para realizar los tres objetivos siguientes que van jerarquizados por orden de prioridad decreciente:

*1- "Control" de las variables internas.*

Las actitudes de los asalariados son siempre unas variables fundamentales para el éxito de cualquier decisión, y lo serán tanto más, cuanto menos ella sea programable y su ejecución sea controlable de forma directa. Siempre que las personas se resistan internamente a una decisión, esta actitud (con carga emocional negativa, en general difícil de detectar) constituye una fuerza de oposición considerable. Los subordinados no están destituidos de medios de presión. El hecho de que los superiores no puedan hacer nada sin la cooperación de sus subordinados confiere a éstos un carácter de fuente de incertidumbre que les permite disponer de un cierto poder y, por lo tanto, de capacidad de negociación.

Por ello, la actuación prioritaria de los dirigentes debe hacerse junto a las fuerzas internas que representan los condicionamientos más próximos de la acción concreta. Las siguientes acciones posibles son íntimamente solidarias: potenciar las fuerzas adherentes (bien sea aumentando la potencia de las fuerzas existentes, o añadiendo fuerzas adherentes nuevas); o/y reducir las fuerzas de oposición (disminuyendo la potencia de las fuerzas existentes, y/o eliminando algunas de ellas).

## *2- Internalización de las fuerzas externas.*

Consiste en traer las fuerzas externas (de adhesión y de oposición) "para dentro" de la empresa: comprenderlas e incluirlas en las decisiones.

## *3- Influencia sobre las fuerzas externas, con vista a convertirlas en favorables, o a reducir su oposición a las decisiones.*

En base a esta visión de la acción colectiva como resultado de la actuación de los individuos organizados, queda claro que, más bien que integrar las actividades técnicas, importa integrar las estrategias de los actores. Los principales condicionamientos son representados por los participantes quienes a veces se adhieren y otras veces se resisten a los objetivos de la empresa (más correcto, todavía, a las acciones orientadas hacia la realización de ellos, por motivos que serán aclarados a continuación), según sus percepciones sobre la equidad de las interacciones.

La equidad está relacionada con un sentimiento de justicia de tratamiento. Teóricamente, un participante percibirá una interacción como equitativa, cuando las compensaciones que recibe en esa transacción, están "equilibradas" con las contribuciones que aporta para que ella se realice. Nótese que (en la medida en que nos situamos en el campo de las relaciones sociales) hablamos de percepciones y relativizamos el sentido de "equilibrio" social, para indicar que no se trata de un equilibrio absoluto, sino de un estado, por norma desequilibrado, pero relativamente estable que resulta de las interdependencias y de los poderes que cada participante se atribuye (y de los poderes que

le son atribuidos) en la interacción considerada. Por ello, no se exige que los beneficios obtenidos por un determinado participante sean iguales, o superiores, en términos absolutos, al coste de su participación. Sí es necesario que el participante, de cara a la disimetría de las relaciones, acepte la interacción como compensadora, o al menos soportable, y esté dispuesto a prolongarla (102). La aceptación de estas relaciones, por parte de los actores implicados, crea las condiciones necesarias a la satisfacción de las exigencias recíprocas. A medida que las relaciones van ganando estabilidad y previsibilidad, los participantes refuerzan los procesos de cooperación y de confianza mutua, y desarrollan sentimientos de que comparten intereses comunes, los cuales, a su vez, van a constituir la base de los fines colectivos.

Por estas razones, consideramos que la adhesión y la oposición de los participantes a los objetivos de la organización, pueden ser explicadas a través del análisis de los factores psico-sociológicos que, al estar subyacentes (a veces, de forma no consciente) a los procesos de interacción, no sólo son importantes, sino que determinan frecuentemente el comportamiento de dichos participantes.

En lo sucesivo, trataremos principalmente de los aspectos relacionados con la adhesión, tomando como supuesto que la oposición concierne a situaciones o comportamientos inversos de los que serán mencionados. Los principales factores psico-sociológicos que, en nuestra opinión, fundamentan los procesos de adhesión, pueden ser explicados agrupándolos en dos bloques: el contrato psicológico y las necesidades utilitarias. Pasaremos a considerar estos dos bloques por separado, únicamente por conveniencia de la exposición, ya que (conforme se deprenderá de los juicios que siguen) su interpenetración es visible.



### *1- Contrato psicológico.*

Lo descompondremos en dos vertientes: el contrato original; y el proceso de socialización-aprendizaje, que constituye el desarrollo del contrato inicial.

#### *a) El contrato psicológico.*

Aunque este concepto se haya aplicado exclusivamente a la relación empresa-asalariado, tenemos la opinión de que puede extenderse a las relaciones de la empresa con los grupos externos. Con respecto a estos últimos, se presentará como una extensión del "contrato social" cuya validez no se ha negado, aunque se haya criticado su carácter casi dogmático y de "pret à porter" que difícilmente se adapta a las particularidades de las situaciones concretas.

Aplicado a las relaciones asalariado-empresa, el contrato psicológico designa el contrato "no escrito" y "celebrado, por lo general, de forma inconsciente" (103), el cual implica aportaciones y compensaciones intangibles que van más allá de los vínculos establecidos o implícitos en el contrato económico-jurídico. A saber, el trabajador se compromete a aportar obediencia, lealtad, empeño,... a cambio de compensaciones de naturaleza psico-sociológica (seguridad, dignidad y estatuto social, relaciones sociales compensadoras y auto-realización).

El contrato psicológico se vuelve un complemento indispensable del contrato económico-jurídico. Este último establece el vínculo formal y exterior. Sin embargo, sí es el primero el que va a darle una existencia real plena. El contrato psicológico representa la interiorización del vínculo y puede dar origen a fenómenos de identificación capaces de despertar en el asalariado una colaboración voluntaria, altamente fiable y productiva.

El contrato psicológico es anterior al proceso de socialización-aprendizaje (y evoluciona con éste). Es el contrato psicológico el que crea la "actitud de apertura" y la "motivación para el cambio de comportamiento" (104), que son necesarias en las situaciones de cooperación.

b) El proceso de socialización-aprendizaje en la empresa.

Las actitudes referidas con anterioridad, de lealtad, empeño, identificación -en el caso de que la empresa disponga de un clima social favorable- se van desarrollando y son interiorizadas gradualmente por los individuos. Cada uno de ellos aprende a adaptarse y a adoptar los comportamientos que los demás asocian al papel que desempeña en la organización. Los individuos interiorizan las normas culturales de la empresa y tienden a desarrollar formas de auto-control sobre sus propias acciones -el contrato psicológico se va reforzando, como consecuencia de un proceso de socialización eficaz (105).

2- *Las necesidades utilitarias.*

Estas se refieren a las percepciones de los participantes acerca de la existencia de una relación positiva entre la realización de los objetivos de la empresa y la realización de sus propios objetivos (106).

Si los participantes perciben una congruencia de objetivos, tenderán a cooperar voluntariamente. La situación ideal sería aquella en la que todos los participantes, en cualquier transacción, ejerciesen cantidades de poder más o menos iguales y se beneficiasen todos por igual (poder utilitario). No obstante, en realidad, las relaciones de poder son disimétricas. Unas relaciones fuertemente desequilibradas, en las cuales los participantes obtienen beneficios muy desiguales y se aperciben de la injusticia de tal desequilibrio, sólo pueden mantenerse cuando una de las partes domina a las otras (poder coercitivo). A no ser que la empresa tenga capacidad para persuadir a las partes en desventaja, justificando la desigualdad por un motivo cualquiera (poder persuasivo), estas situaciones se volverán inestables -ya sea porque "aquel que pierde no se resigna con la derrota y la tensión entre los grupos tiene tendencia a subir" (107), pudiendo el conflicto degenerar en un "juego de suma nula"; o porque, ante la percepción de la dificultad en dislocar el

(des)equilibrio, las partes en desventaja tienden a desarrollar formas de resistencia pasiva, o a abandonar la interacción (si eso les es posible)(108). Teóricamente, la situación sólo se estabilizará cuando las partes implicadas consideren haber alcanzado una solución satisfactoria, la cual, dependiendo de los condicionamientos existentes, oscilará entre el máximo de ventajas que es posible obtener, y el mínimo de inconvenientes que resulta inevitable. El equilibrio encontrado representará, al mismo tiempo, un equilibrio "individual" (equilibrio del balance aportaciones-compensaciones de cada participante) y un equilibrio "estructural"(entre los participantes que contribuyen al funcionamiento y a la regulación de la empresa).

**4- La utilización de la capacidad política de los dirigentes como instrumento privilegiado para la formación (manipulación) de los consensos en el seno de la coalición.**

Es en este contexto que el papel de los dirigentes se revela fundamental.

Los dirigentes, por inherencia de las funciones que desempeñan, deben poseer buenas capacidades de liderazgo: administrar es persuadir a los demás para que realicen los objetivos de la empresa. Siempre es deseable que lo hagan voluntariamente -si es posible, con entusiasmo.

El funcionamiento de toda empresa depende de la capacidad de sus gestores para dirigir los procesos humanos en el sentido de la cooperación. Por ello, todo dirigente debe poseer las capacidades siguientes: la capacidad humana para trabajar eficazmente con las personas; y la capacidad conceptual, para evaluar las interdependencias y la naturaleza política de las relaciones e integrar la participación de cada uno en el proyecto común, según perspectivas dinámicas y de largo plazo (109). Un dirigente debe saber motivar, construir trabajo de equipo y relaciones sólidas, fundadas en la percepción de intereses compartidos, ya que sólo estos elementos permiten asentar las bases de una cooperación fiable y duradera entre los grupos participantes.

Un dirigente eficaz es aquel que, simultáneamente, tiene poder y sabe utilizarlo: a saber, debe tener medios, capacidad para utilizarlos, y utilizarlos efectivamente para producir en los demás los comportamientos deseados. Los medios de que disponen los dirigentes son sus actitudes y conocimientos personales, y el poder formal e informal que les adviene de su control sobre los recursos de la organización. Los dirigentes controlan los recursos físicos; centralizan y controlan la información; controlan las sanciones y recompensas tangibles (y las intangibles, en parte); y, muy importante, disponen de tiempo para

hacer "política". Los poderes formal e informal son utilizados: para legitimar sus decisiones, establecer reglas y asegurar que éstas sean interiorizadas por los participantes; y para ligar el proceso de asignación de recursos y el sistema de recompensas-sanciones con los objetivos de la empresa, con vista a mantener la congruencia y la estabilidad de sus aportaciones. La capacidad para dar/retirar recursos es un fundamento del poder político. Es decir, los procesos de asignación de recursos y recompensas deben ser estructurados, de forma que los incentivos se atribuyan a aquellas personas/grupos (internos y externos) que contribuyen más activamente a la realización de los objetivos de la empresa; y las penalizaciones, a aquellas personas/grupos que promueven sus intereses particulares en detrimento de los fines colectivos.

Esta última aplicación del poder está íntimamente relacionada con el proceso de motivación. Una de las funciones esenciales del dirigente es motivar a los participantes, para convertir en realidad el potencial que existe en las personas y en la organización.

Las motivaciones son personales e internas, es decir, expresan las necesidades y deseos de las personas. Es la fuerza de estas necesidades la que "dirige" a los individuos hacia los objetivos y, por tanto, justifica su comportamiento. Los gestores motivan en base al conocimiento de las necesidades de éstos. Para tanto, procuran ofrecerles (es decir, introducir en su entorno) los incentivos que ellos desean. Estos incentivos son externos a las personas y están bajo el control de los gestores. Los incentivos constituyen objetivos de las personas e instrumentos o medios de los cuales se sirven los gestores para motivarlas a que realicen los fines de la empresa.

Dado que los gestores no pueden "moldear" los incentivos a la medida justa de todos los participantes, el problema que se plantea es saber cómo se forman las necesidades de éstos, y cómo pueden los gestores influenciarlas, de modo que los incentivos que repartan sean

capaces de motivar su colaboración. El hecho de que el comportamiento sea finalizado, no significa exactamente que sea motivado por necesidades conscientes y claras, ni por el deseo de alcanzar objetivos precisos. A saber, los fines buscados por los participantes son muchas veces genéricos y, con frecuencia, sólo una parte de la motivación es claramente consciente. Las necesidades de los participantes no son un dato objetivo. Al revés, son creadas por los mismos e influenciadas por el contexto que interviene en la formación de sus percepciones- en particular, por su influencia directa sobre el "código" a través del cual los individuos interpretan y perciben la realidad.

En la medida en que los gestores pueden afectar a las percepciones de los individuos acerca de sí mismos y de su entorno -por mediación de la información, o condicionando su experiencia (sobre todo en el caso de los subordinados quienes pasan más de la mitad de su tiempo activo en la empresa)- ellos pueden influenciar su grado de adhesión a los objetivos de la empresa y, por consiguiente, orientar su comportamiento (110).

Una gestión eficaz debe proporcionar un entorno en el cual los participantes se identifiquen con la empresa, es decir, perciban los objetivos de ésta como congruentes con los suyos, y vean en las actividades de la empresa un medio necesario para alcanzarlos.

Las percepciones de los individuos se basan fundamentalmente: en su vivencia, es decir, en su experiencia y aprendizaje; y en la información que les es facilitada. Utilizando como instrumentos el estilo de liderazgo, las condiciones de trabajo, la información y, de una manera general, la política de la empresa, los gestores influncian las percepciones de los participantes en cuanto a la "disponibilidad de recompensas". A saber, cuáles son y cuán accesibles son las recompensas que satisfacen sus necesidades (y que representan sus objetivos particulares). De este modo, influncian las expectativas de los participantes y, como consecuencia, la naturaleza y fuerza de sus

necesidades, a través de la forma como las satisfacen o bloquean su satisfacción.

La información tiene un papel fundamental en este proceso de modelación de las percepciones, expectativas, necesidades y motivaciones. Aunque las percepciones puedan ser diferentes de la realidad, los individuos las consideran como representación de la propia realidad, y es en base a ellas que definen su situación con relación a la empresa (111). El objetivo normal de la información es reducir las fuentes de incertidumbre de los utilizadores. Sin embargo, los dirigentes pueden utilizarla para "manipular". Al facilitar a los individuos mensajes "sesgados", pueden influenciar las representaciones que ellos construyen de las situaciones, y en base a las cuales toman sus decisiones.

Tal situación se verifica con cierta regularidad en lo que respecta a los objetivos de la empresa -sobre todo en aquellos casos en que la "coalición" es predominantemente de tipo conflictivo. De cara a la dificultad en definir para la empresa objetivos que satisfagan simultáneamente a todos los participantes influyentes (internos y externos) y con el intuito de evitar conflictos, los dirigentes tienden a definir objetivos tan vagos como sea posible (112). Además, es frecuente la no coincidencia entre los "objetivos oficiales (es decir) los fines generales de la organización, tal como se manifiestan en los informes anuales... y otras declaraciones autorizadas... (y) los objetivos de funcionamiento... que orientan las actividades de la organización, con independencia de lo que digan los objetivos oficiales" (113). Los objetivos generales son, muchas veces, los "objetivos englobantes", intencionadamente vagos y ambiguos, destinados a captar el mayor número posible de adherentes. La definición de los fines en términos equívocos, y el horizonte temporal ampliado por el cual se extiende su realización, permiten construir un acuerdo sobre lo "genérico", dando a los participantes la sensación de ver sus preferencias incluidas en los objetivos formales de la empresa. Este fenómeno es susceptible de crear en los individuos la predisposición para realizar actividades orientadas

hacia objetivos que no están inmediatamente disponibles, pero cuya realización a largo plazo les parece tener gran probabilidad de éxito.

Naturalmente que, al nivel operativo (de los objetivos intermedios), esta ambigüedad tiene que ser ultrapasada. La exigencia de operatividad obliga a detallar y a concretizar, poniendo de manifiesto las intenciones reales. Sólo que, durante la ejecución, los participantes difícilmente serán capaces de establecer "el puente" entre las acciones concretas y los fines publicados, y de detectar posibles incompatibilidades entre ambos.

Estas situaciones ponen a prueba la capacidad de los dirigentes como gestores del conflicto de intereses. Los dirigentes representan "los intereses de la empresa", los cuales pueden ser opuestos a los intereses de los propietarios, de los asalariados,... Y los dirigentes pueden defender los de la empresa contra unos o contra otros (por ejemplo, en lo que respecta al reparto del excedente: retención de beneficios, dividendos, salarios,...). El desarrollo del poder de los gestores genera cambios en el comportamiento de la empresa, y el poder de ésta gana una cierta autonomía con relación a sus propietarios.

Esta posición de los dirigentes como gestores del conflicto de intereses es, sin duda, facilitada por la transformación de las estructuras de la propiedad de las empresas. El desarrollo de las sociedades anónimas es explicado por algunos autores como una consecuencia de la transformación (forzada por las circunstancias) de la función de utilidad de los propietarios quienes, para poder beneficiarse de la expansión (seguridad, rentabilidad a largo plazo), sacrifican su autonomía de decisión. El aumento del número de socios, la imposibilidad de que todos ellos participen en la dirección y, principalmente, la complejidad de la gestión, impusieron la transferencia de la dirección de las empresas a gestores profesionales, capaces de dominar el volumen creciente de informaciones, definir estrategias y "arbitrar" entre intereses divergentes.



El hecho de (en general) ocupar posiciones por mérito propio (poder de la competencia), y el sometimiento "a las exigencias de una ética profesional", confieren a los gestores una proeminencia, un prestigio y una legitimidad que dan bases sólidas a su poder en la empresa. Sin embargo, conviene advertir que no tenemos la opinión de que los gestores son un grupo "neutral", en el centro del conflicto de intereses y cuyas decisiones son iluminadas por una conciencia elevada de los intereses de la sociedad. Consideramos que constituyen "un grupo más" que ocupa una posición privilegiada para regular los conflictos entre los participantes. Sin embargo, no forman un grupo necesariamente dominante y, mucho menos, imparcial. Los dirigentes defienden sus propios intereses; pero, si quieren mantener el equilibrio de la empresa, se ven obligados a hacer concesiones a los restantes participantes, como consecuencia de las relaciones de interdependencia mutua, de la naturaleza compleja de la participación de cada uno y de la potencialidad permanente de conflictos, aún cuando existe la voluntad de cooperar para que la empresa sobreviva.

Queremos reseñar todavía lo siguiente. Una vez que el éxito de la empresa y el éxito personal de los dirigentes, dependen de su capacidad para identificar y poner en práctica las opciones estratégicas que mejor congregan la cooperación de los múltiples agentes implicados, el poder de los dirigentes tiende a reforzarse y a volverse tanto más autónomo, cuanto mayor sea su capacidad para controlar (absorber) las incertidumbres representadas por los comportamientos de los diversos participantes y para captar la adhesión de éstos a sus políticas. Por todo ello, los dirigentes deben definir las estrategias de la empresa cada vez más en función del conjunto de las organizaciones de la comunidad en la que opera. El poder de los dirigentes se vuelve indisociable de la organización que dirigen y, potencialmente, su "ética profesional" puede convertirse en una "ética de responsabilidad pública" (114).

## NOTAS

- 1- Los pronósticos del autor, en ese momento, se ajustan perfectamente a la realidad de nuestros días.
- 2- Los factores de turbulencia fueron identificados por EMERY, F.E.; TRIST, L.: "La trame causale de l'environnement des organisations". *Sociologie du Travail*, 1968, p.342-349 (p. 343-344). Según estos autores, la turbulencia del entorno viene de tres fuentes. 1ª: en el entorno de toda organización existen otras organizaciones que por sí solas, o por las relaciones que mantienen con otras organizaciones, adquirieron una dimensión suficiente para, a través de su comportamiento, influenciar el entorno y ejercer, unas junto a las otras, verdaderos contrapoderes. 2ª: el entrelazamiento de los aspectos económicos con otros aspectos de la realidad social, de forma que "las organizaciones económicas son cada vez más enlazadas en una red de legislación y de regulaciones sociales. 3ª: las organizaciones procuran sustraerse a las influencias unas de las otras, como forma de aumentar su libertad de acción. Uno de los medios utilizados por las empresas para lograr este resultado es la I & D, la cual tiene como consecuencia la creación de nuevos flujos de actividad y cambios estructurales significativos en el propio macrosistema (nuevos patrones de consumo, nuevas tecnologías, etc.).
- 3- Potencial de la empresa es el conjunto de sus potencialidades, es decir, de las capacidades y recursos cuya utilización se revela importante, en la medida en que permite a la empresa tener acceso a nuevas oportunidades de desarrollo. Este desarrollo debe ser entendido como una transición desde un estado pasado hacia un estado futuro, el cual constituye una mejora con relación al primero.

Cada empresa tiene un potencial que es fruto de su pasado, tal como ella misma lo construyó. La proyección de la empresa en el futuro no es aleatoria. Se hace en base a este pasado, el cual condiciona la trama de las interacciones posibles entre la empresa y el entorno. Por esta razón, el potencial de la empresa (designado por ANSOFF, I.: *Estrategia empresarial* trad. de "Corporate Strategy". McGraw-Hill do Brasil Rio de Janeiro, 1977, p. 81..., como "perfil de potencialidades") constituye (por comparación con el "perfil de competitividad") la base para la formulación de la estrategia. El potencial de la empresa incluye atributos relacionados con: la tecnología utilizada, las características de la estructura, el

sistema de gestión y las cualificaciones, aptitudes y valores de sus elementos humanos.

- 4- Con vista a un mejor encadenamiento de la exposición, esta cuestión será tratada en adelante, a propósito del carácter relacional del poder. Acerca de la naturaleza disimétrica de las relaciones de poder que se establecen entre las organizaciones, ya nos referimos en la nota (48) del capítulo II.
- 5- CROZIER, M.; FRIEDBERG, E.: *L'acteur et le système*. Seuil, París, 1977, distinguen entre "éxito" y "supervivencia". Para los autores citados, entre ambos conceptos hay una distancia variable, según el grado de hostilidad/permisibilidad del entorno. Esta distancia define, al mismo tiempo, el "margen de tolerancia del entorno" y el "margen de libertad de la empresa" (que constituyen dos facetas de la misma realidad) y permite a la empresa jugar con los condicionamientos internos y externos. Estos conceptos de margen de tolerancia del entorno y de margen de libertad de la empresa, nos serán útiles en adelante cuando hablemos de la responsabilidad social de la empresa y de la integración de los factores sociales en la planificación estratégica.
- 6- En los desarrollos siguientes, fundamentamos nuestro análisis en los elementos de la tabla 4.1, en especial, de la 3ª columna-respuestas específicas de la empresa a las características del entorno. Esta tabla se basa en varias obras, algunas de las cuales señalamos a continuación: ANSOFF, I.: *Corporate Structure: Present and Future*, I.E.R.M., Bruselas, 1974 -que, como el título indica, está orientada para tratar problemas relacionados con la estructura de la empresa, pero que, en cierta forma, se relaciona con nuestros propósitos: CHANDLER, A.: *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. M.I.T., 1962; HOFER, C.W.; SCHENDEL, D.: *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Co, St Paul, 1978, JARNIOU, P.; *L'entreprise comme système politique*. PUF, París, 1981.
- 7- La ambigüedad introducida en el término (re)acción tiene previsto llamar la atención sobre el hecho de que, en consecuencia de la orientación de los gestores hacia el corto plazo y de un cierto enajenamiento relativo al papel del entorno como fuente de oportunidades/amenazas, las acciones de la empresa pueden verse afectadas por cualquier de los vicios siguientes: transcurrir "aisladas" del entorno, o limitarse a reacciones al flujo de información obtenido por feedback, el cual informa a la empresa sobre el modo como el entorno está reaccionando a sus outputs. Este feedback puede ser positivo o negativo. Será positivo, cuando los estímulos del entorno alientan a la empresa a que aumente o siga con sus actividades presentes, ya que están produciendo los efectos pretendidos. Se dice que el feedback es negativo, cuando las informaciones recibidas del entorno

indican a la empresa que debe cesar o cambiar sus actividades presentes, pues están produciendo efectos indeseables.

8- ANSOFF, I.: ob. cit. 1974, p. 10.

9- El término "política" puede referirse a varios niveles de la empresa. La política de la empresa en su totalidad se designa como "política general". Existen también las políticas de las diversas áreas funcionales (por ejemplo, política de marketing); dentro de cada área funcional deben existir políticas específicas (política de producto, de precio,...).

Las políticas de la empresa, a cualquier nivel, expresan cuáles son las "orientaciones" generales y específicas de la actividad al nivel considerado. HOFER, C.W.; SCHENDEL, D.: ob. cit, 1978, p. 23, distinguen aún, dentro de las (sub)políticas, como es la "política de precio", "políticas operativas" que tienen el carácter de reglas de acción, destinadas a guiar de forma eficaz la actividad cotidiana (por ejemplo, garantizar la consistencia de prácticas en la concesión de descuentos a los clientes).

GELINIER, O.: *Fonctions et tâches de la Direction Générale*, Ed. Hommes et Techniques, París, 1969, define la "política general" de la empresa como una declaración normativa sobre "los fines generales y cualitativos de la empresa" (los cuales constituyen el marco de referencia para la definición de sus objetivos generales). Un concepto genérico de "política", susceptible de abrazar las diversas situaciones, es facilitado por JARNIOU, P.: ob. cit, 1981, p. 10, 32, 133-135 y 183- política es un sistema de normas, elegido por los dirigentes, el cual "guía el conjunto de las acciones, decisiones y relaciones de la organización, ya sea internamente, o en sus relaciones con el exterior". Las políticas constituyen el punto de referencia para la formulación de las estrategias de la empresa.

Por lo tanto, las políticas deben ser identificadas con "normas" que orientan, informan y facilitan criterios para la acción. Implican una cierta libertad de los agentes quienes deben actuar, ya que no imponen un comportamiento uniforme, sino un patrón genérico de actuación.

Lo contrario pasa con las "reglas", "programas" y "procedimientos" que definen concretamente cuáles deben ser los comportamientos a adoptar y las acciones específicas a poner en práctica. (ANSOFF, I. ob. cit, 1977, p. 100).

10- Todavía es reciente la noticia de que los Estados Unidos (NASA) y Francia procuraban rentabilizar (o recuperar parcialmente) las inversiones hechas con fines de estrategia militar ("guerra de las estrellas"), compitiendo entre sí para vender a las empresas privadas varios tipos de servicios que estas inversiones espaciales permiten ofrecer en el campo no-bélico. Se refería la noticia en cuestión

a las posibilidades de: colocar en el espacio satélites artificiales pertenecientes a cadenas de televisión; y fabricar productos químicos y medicamentos en condiciones de vacío (un futuro prometedor para la industria química y farmacéutica, según las opiniones).

La "transposición" para las empresas de las técnicas de gestión utilizadas y desarrolladas en los proyectos militares es también una realidad (PERT,...).

11- ANSOFF, I.: ob. cit. 1977, p. 27-28 y 95-99.

12- Según PAUL, D.: *Théories et pratiques du management stratégique: quinze années d'apprentissage dans les grandes entreprises françaises*, Tesis Gest, Univ. Paris-Dauphine, 1979, p. 19-21, la importancia de este proceso de aprendizaje para la gestión puede no hacerse inmediatamente visible, ya que el efecto del aprendizaje sobre los resultados es indirecto. El aprendizaje actúa directamente sobre el "potencial de desarrollo" de la empresa y, como consecuencia, su impacto en la mejora de los resultados puede tener un desfase de algunos años, variable de acuerdo con la calidad de la gestión y la naturaleza de los acontecimientos externos. Es decir, recurriendo a nociones presentadas con anterioridad (capítulo II), dotar a la empresa de condiciones que permitan el aprendizaje de la gestión es una variable causal que influye, directamente, en la mejora de su potencial de desarrollo (variable de intervención) e indirectamente en las variables de resultado final (por mediación de la segunda).

13- Creemos que el "razonamiento estratégico" propiamente dicho es inherente al funcionamiento de la empresa. El está presente en cualquier situación de competencia o de negociación. En estas situaciones, los diferentes protagonistas se enfrentan en sus respectivos papeles de decisores quienes procuran realizar sus objetivos, con un cierto conocimiento de los condicionamientos que se les presentan y con capacidades para analizar sus posiciones y reacciones mutuas y poner en práctica un conjunto de acciones que obedecen a una estrategia (es decir, que ellos consideran adecuadas a la realización de los objetivos pretendidos, teniendo en cuenta los mencionados condicionamientos y sus propias capacidades de acción).

Sin embargo, el ascenso de la estrategia hacia el primer plano de la gestión y su formalización explícita, son relativamente recientes. Los trabajos de H. Fayol y, posteriormente, de Ch. Barnard, revelan ya un cierto interés por las relaciones entre la empresa y el entorno. Pero el concepto de estrategia, aunque implícito, no aparece claramente expresado. I. Ansoff sitúa la implantación definitiva de este concepto en el campo de la gestión, cerca del año 1955. En su opinión, este concepto, inicialmente definido y utilizado casi exclusivamente en el campo militar, es introducido en la empresa a través de la Teoría de los Juegos y viene a

revolucionar las formas de pensar con respecto a los problemas de la gestión. La Teoría de los Juegos, al conceptualizar la empresa en una relación conflictiva con el entorno, viene a permitir el desarrollo de modelos orientados para mejorar esas relaciones. Los problemas de decisión y elección de estrategias pasan a ser objeto de estudios y profundizamientos sucesivos.

Otro gran paso hacia el desarrollo del pensamiento estratégico es dado por H.Simon. (SIMON,H.: *The New Science of Management Decision*, Harper & Row, 1960, citado por MAHE,H.: *Partage du surplus et analyse politique de l'entreprise: Comptes d'avantages et capacités stratégiques des parties prenantes a l'entreprise*. Tesis de Estado, l'aculté de Droit et Sciences Economiques de Montpellier, 1981, p. 210; Y SIMON,H.: *El Comportamiento Administrativo*, trad. de "Administrative Behavior", Aguilar S.A. de Ed., Madrid, 1972). La consideración del factor humano en la empresa lleva a este autor a elaborar dos teorías que se revelan fundamentales, en el sentido de proporcionar el marco teórico que hacía falta a la formalización del proceso de decisión estratégica, el cual viene a sobreponerse a las teorías científicas de la decisión óptima. La primera es la teoría de la racionalidad limitada de la decisión humana (ya referida). La segunda es la teoría de la "programabilidad de las actividades" que hace la distinción entre "actividades programables" y "actividades no-programables", las cuales están en la base de la "planificación operativa" y de la "planificación estratégica", respectivamente (con la contradicción que la segunda contiene implícitamente).

No existe un concepto unificado de estrategia. Los primeros autores que explicaron este concepto fueron K.ANDREWS: *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood, Illinois, 1980; y I.ANSOFF: *Corporate Strategy: an Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, 1965. Los conceptos propuestos por estos autores son diferentes. Andrews tiene de la estrategia un concepto amplio que incluye la definición de los objetivos -"estrategia empresarial es el conjunto particular de decisiones en la empresa, las cuales definen los objetivos, políticas y planes para realizar esos objetivos, el tipo de actividades que la empresa irá a desarrollar, el tipo de organización económica y humana que adopta o irá a adoptar y la naturaleza de la contribución económica y no-económica que se propone aportar a los accionistas, empleados, clientes y comunidad". En el Anexo 3 incluimos una adaptación del esquema presentado por K.Andrews: ob. cit, 1980, p. 28, para resumir el proceso de formulación e implantación de la estrategia.I.Ansoff adopta un concepto más restricto, identificando la estrategia con los medios utilizados para alcanzar los fines.

No obstante, con independencia del, concepto amplio o restringido, que se adopte, la estrategia es siempre globalizante e integrada, es decir, abarca todos los

aspectos importantes de la empresa y establece la compatibilidad entre ellos. La estrategia será, como secuencia de lo que hemos dicho, la expresión concreta de la política general de la empresa y el test de viabilidad de esa política, pudiendo conducir a la revisión de ella, de acuerdo con el proceso de interacción que se establece entre los fines y los medios.

14- HOFER, C.W.; SCHENDEL, D.: ob. cit, 1978.

15- Además de las estrategias de las áreas funcionales (ya mencionadas), surgen dos niveles nuevos de estrategia: la estrategia al nivel de la micro-empresa (Business), y la estrategia global, al nivel de la empresa-madre (Corporate). Estos tres tipos de estrategias se encuentran articulados y jerarquizados, formando un conjunto consistente. La lógica de su articulación implica que cada nivel debe tener en cuenta a los restantes, estableciéndose la subordinación de las estrategias de las áreas funcionales con relación a la estrategia al nivel "Business", y la subordinación de ésta, a su vez, a la estrategia global (Corporate).

Relativamente a esta cuestión, HOFER y SCHENDEL esclarecen aún cómo, respecto a cada uno de los niveles, varían la importancia relativa y las características de cada uno de los componentes que definen cualquier estrategia (campo, vector de crecimiento, ventaja competitiva y sinergia).

16- La incertidumbre relacionada con los problemas estratégicos, o "condiciones de desconocimiento parcial", implica un grado de incertidumbre mayor que lo que caracteriza a las situaciones de incertidumbre propiamente dicha que definimos como: "aquellas en las que los acontecimientos futuros o las consecuencias de determinadas decisiones son conocidos, pero no es posible prever, ni las probabilidades de su ocurrencia, ni el momento en que ocurrirán". En la incertidumbre estratégica, ni los acontecimientos futuros, ni sus consecuencias, ni las consecuencias de las decisiones estratégicas, son perfectamente claros.

Pese a ello, en lo sucesivo, esas condiciones de "desconocimiento parcial" serán designadas únicamente por "incertidumbre".

17- JARNIOU, P.: ob. cit, 1981, p. 68.

18- ANSOFF, I.: ob. cit, 1977, p. 100.

19- GLUECK, W.F.: *Business Policy and Strategic Management*, McGraw-Hill, 1980.

20- GLUECK, W.F.: ob. cit, 1980.

- 21- En particular, CAMMAN,C.: "Strategies for Control", in DUDICK,T.; GORSKI,R.: *Handbook of Business Planning and Budgeting*, Van Nostrand Reinhold Co, N.York, 1983, p. 89-105.
- 22- ANSOFF,I.: *Business Strategy*, Penguin Books, 1977, p. 17-18.
- 23- Hay adaptación cuando las acciones de un actor cambian, en respuesta a los cambios de las condiciones ambientales. M.E. OLSEN: *The Process of Social Organization: Power in Social Systems*, Holt, Rinehart and Winston, N.York, 1978, p. 26-30, distingue dos tipos de procesos de adaptación de los sistemas: procesos morfoestáticos y procesos morfogenéticos. Los procesos morfoestáticos se caracterizan por el hecho de que, en la fase final del proceso de adaptación, las partes mantienen entre sí las mismas relaciones recíprocas que caracterizaban la situación inicial -pudiendo el punto donde se reestablece el equilibrio ser fijo (homeostasis o equilibrio estacionario) o móvil (equilibrio dinámico). En los procesos morfogenéticos, la adaptación tiene dos vertientes. De cara a un estímulo hacia el cambio, se verificará lo siguiente: en primer lugar, hay un cambio del propio sistema, en términos de su complejidad y orden interno; en segundo lugar, hay un cambio de las mismas relaciones entre el sistema y su entorno. M. CROZIER y E.FRIEDBERG: ob. cit, 1977, p. 243-247, tienen la opinión de que las explicaciones facilitadas por los procesos morfoestáticos sobre la adaptación de los sistemas, tienen total aplicación en los sistemas cibernéticos, en los cuales el reajuste se procesa a través de mecanismos automáticos; pero tienen una aplicación muy limitada en el caso de las organizaciones, en donde los ajustes mutuos (incluyendo el sometimiento al órgano regulador) se hacen a través de mecanismos de juegos que condicionan la acción, pero no determinan los comportamientos.

Por nuestra parte, utilizamos el término "adaptación estratégica" para significar que la adaptación de la empresa a las condiciones de su entorno no es una adaptación pasiva (la cual supone la dependencia sistemática y unilateral de la primera con relación al entorno), sino una interacción entre ellos. Las razones más profundas de esta postura serán mencionadas a lo largo del texto. Desde luego, dejamos establecido que, siempre que se haga referencia a la adaptación de la empresa a su entorno, esta adaptación es entendida como "estratégica".

- 24- Estos modelos, dado que describen los principales tipos de respuesta de las empresas a los problemas, serán presentados en el Anexo 4.
- 25- Resulta curioso notar un cierto paralelismo entre los conceptos de estrategia militar y estrategia de la empresa.

La estrategia militar es un concepto que ha conocido modificaciones, de acuerdo con los cambios del contexto en que se aplica. Su divulgación en Europa se debe a



K. Von Clausewitz, general prusiano de las guerras napoleónicas, teórico de la estrategia directa, aplicada por Napoleón, según la cual los conflictos sólo pueden resolverse mediante el empleo de fuerzas militares, con el fin de aplastar al adversario.

Esta concepción clásica de la estrategia militar fue abandonada después de la 2ª Guerra Mundial. Factores nuevos, como la guerrilla y nuevos medios militares, convirtieron la guerra en algo totalmente diferente: además de la fuerza propiamente dicha, pasan a entrar en juego "potenciales" muchas veces abstractos, como son el prestigio de las partes en conflicto, y simpatías ideológicas. Los conflictos dejan de ser puramente militares e implican una confrontación total: psicológica, política, económica y militar. Esta realidad nueva introdujo el concepto de "estrategia total", según el cual es preferible resolver el conflicto logrando una relativa dominación, o incluso, una negociación en posición favorable, que intentar destruir al adversario.

Por consiguiente, los medios a utilizar son también más complejos que la simple utilización directa de la fuerza: incluyen formas de coerción, disuación, persuasión, negociación. Las estrategias indirectas se vuelven, en la práctica, la forma dominante de confrontación: disminuir las resistencias del enemigo, inducirlo a abandonar eventuales propósitos de enfrentamiento directo, a través de "adquisición de fuerza" y "amenazas a sus recursos" -tal como lo hacen, en la actualidad, las grandes potencias mundiales.

En este tipo de estrategias, la noción de potencial tiende a sustituir la capacidad efectiva de conversión de los recursos en acciones concretas. El potencial se refiere a tres aspectos. Primero: las percepciones que los "blancos" del poder tienen acerca del volumen y de la naturaleza de los recursos que el emisor del poder puede movilizar para la relación en causa. Segundo y tercero, respectivamente, las expectativas de los receptores, en cuanto a la probabilidad de que el emisor quiera convertir sus recursos en acciones y en cuanto a su capacidad para utilizarlos. Ver a este respecto: EVERED, R.: "So What is Strategy", *Long Range Planning*, vol 16, nº 3, 1983, p. 57-72.

26- ANDREWS, K.: ob. cit, 1980.

27- ANSOFF, I.: *Strategic Management*, McMillan, Londres, 1979.

28- Información estratégica es la información que constituye el input para el desarrollo de las premisas que sirven de base a la formulación e implantación de las estrategias. HELLRIEGEL, D.; SLOCUM, Jr, J.W.: *Management: Contingency Approaches*; Addison-Wesley, California, 1978, p. 247.

- 29- AMARA, R.: "The Futures Field: Searching for Definitions and Boundaries". *The Futurist*, Feb 1981, p. 25-29 (p. 26).
- 30- La flexibilidad se traduce en una mejora del potencial global de la empresa, conseguida a través: de la flexibilidad interna (flexibilidad de los recursos, es decir, disponibilidad de estos recursos para aplicaciones alternativas que se revelen más adecuadas a la evolución de las situaciones, una mayor creatividad de los gestores y capacidad para resolver los problemas nuevos con prontitud y eficacia, flexibilidad en las formas de organización interna); y de la flexibilidad externa (mantención de un elevado potencial de rentabilidad a largo plazo, diversificación equilibrada de las actividades de la empresa, en negocios con diversos grados de maduración y rentabilidad).
- 31- ANSOFF, I.: "Managing Strategic Surprise By Response to Weak Signals". *California Management Review*, vol XVIII, nº 2, 1975, p. 21-33.
- 32- "Sorpresas estratégicas" son acontecimientos que surgen bruscamente y que tienen impacto en las actividades empresariales, sin que la empresa se haya apercibido "con anterioridad" de los síntomas del cambio. Plantean problemas nuevos en los cuales la empresa tiene poca experiencia. Enfrentada a la necesidad de tomar medidas urgentes para solucionar estos problemas nuevos, la empresa no tiene capacidad de respuesta para definir las soluciones adecuadas y ponerlas en práctica. ANSOFF, I.: "Planning, planned management of turbulent change". en *Encyclopedia of Professional Management*, McGraw-Hill, N. York, p. 880-892 (p. 891). El tipo de gestión adaptado a estas sorpresas es la "gestión de crisis" -la cual I. Ansoff distingue de las "respuestas a las señales débiles".
- 33- Algunos autores comparan la búsqueda de información estratégica con la vigilancia del horizonte, utilizando un radar: se sabe que algo puede surgir, aunque no se sepa bien lo qué y, por esa razón, no sea posible evaluar las consecuencias de los acontecimientos posibles. Sin embargo, la propia actitud de vigilancia ya es proactiva en sí misma.
- 34- En Anexo 5 presentamos una adaptación del modelo propuesto por I. Ansoff, el cual procura establecer la correspondencia entre: por una parte, la evolución de los estadios de conocimiento sobre las condiciones relevantes del entorno, en especial, sobre la naturaleza de las oportunidades/amenazas y su impacto sobre la empresa; y por otra parte, el grado de concretización de las respuestas de la empresa a esos estímulos.
- 35- Base de conocimientos de una organización, es el conjunto de los conocimientos disponibles en esa organización y relevantes para su actividad, es decir, que

pueden ser utilizados para determinar las acciones adecuadas para alcanzar unos resultados particulares.

Esta base de conocimientos cambia según las organizaciones. Es, al mismo tiempo: un instrumento, o "código" que los miembros de la organización utilizan para interpretar la realidad y construir un marco dentro del cual evolucionan su socialización y aprendizaje; y el resultado del mismo proceso de aprendizaje organizacional. En primer lugar, la acción colectiva impone la colaboración entre los individuos y la coordinación de sus actividades -lo que supone un buen funcionamiento de los procesos de comunicación entre ellos. Esta comunicación sólo es posible si cada individuo domina (comprende y sabe utilizar) el sistema de conceptos usado en la organización, en particular, un lenguaje común, el cual hace posible compartir las experiencias y puntos de vista y armonizar las expectativas mutuas que corresponden a los papeles que desarrollan en la organización. En segundo lugar, el conocimiento organizacional es el producto de esas interacciones y de la integración de los conocimientos parciales e individuales que tienen como resultado un capital de conocimientos "colectivo", el cual supera, naturalmente, la capacidad de conocimiento de cualquiera de sus miembros. Los procesos de comunicación son procesos de intercambio que buscan satisfacer la necesidad que cada uno tiene de conocimiento (información + capacidad para utilizarla). Cada uno contribuye con informaciones parciales y especializadas; la contribución individual es sometida a un proceso de evaluación por parte de los restantes miembros, con el fin de determinar la relevancia de esa contribución para sus propias necesidades;... Las contribuciones que sean aceptadas (hay consenso en cuanto a su utilidad) pasan a integrar la base de conocimientos de la organización.

- 36- Naturalmente que, si en teoría esta separación se justifica, en la práctica, de acuerdo con K. ANDREWS: ob.cit. 1980, p. 106, la formulación y la implantación de la estrategia están integradas, y las estrategias van siendo reformuladas durante el período que dura su implantación, a medida que "el feedback de las operaciones permite conocer los cambios de los factores del entorno, a los cuales la estrategia debe adaptarse".
- 37- A quiénes puedan notar, en este razonamiento, un grado más elevado de abstracción, informamos que tomamos como marco de referencia la teoría general sobre la planificación estratégica y, en particular, el "Logframe" (designación abreviada de "Logical Framework") -técnica de planificación especialmente adaptada a la formulación (diseño) e implantación de proyectos concretos, desarrollada por la Practical Concepts Incorporated, Washington. El interés de esta técnica está en el hecho de resumir e integrar, con gran interés práctico y, por ello, con mayor claridad, los principales conceptos e

instrumentos de la planificación estratégica. Sin embargo, su desarrollo está, obviamente, fuera del ámbito de nuestro trabajo.

- 38- La "Teoría de la Contingencia", cuyos precursores son P. LAWRENCE; J.W. LORSCHE: *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard Business School, Cambridge, 1967, representa una ruptura con relación a las teorías racionalistas que concebían la gestión como un proceso universal, para el cual era posible definir "una única mejor forma" de administrar, con independencia de las características del entorno. Según la teoría de la contingencia, no existe un único modo mejor de administrar. Las características que debe reunir el sistema de gestión de una organización concreta, sólo pueden ser determinadas después de comprender la variedad de influencias internas y externas a las cuales está sometida la organización, en circunstancias específicas. Cambios del entorno, o de la misma organización (en el interior de sus subsistemas, o de las relaciones entre ellos) determinan, por lo general, cambios en las características de la propia organización (estructura, procesos internos) y en los tipos de comportamiento que se vuelven necesarios para adaptarse a las nuevas situaciones.

En la interdependencia empresa-entorno se reconoce que, dadas las condiciones de incertidumbre, hay que hacer elecciones. La empresa debe definir el futuro que desea y empeñarse activamente en realizarlo. Sin embargo, la empresa debe considerar que el tipo de planificación adecuado depende de la información que existe y debe ser replanteado, a medida que nuevas informaciones van siendo conocidas. Esto tiene, al menos, dos implicaciones. Primera: la empresa debe formular, no "una estrategia", pero "un abanico de alternativas estratégicas" contingenciales, correspondientes a los escenarios futuros que se presentan como más probables. Para cada alternativa estratégica, debe ser claramente especificado lo siguiente: cuál es la alternativa de futuro (escenario) en la que se asienta, cuáles son las premisas, las oportunidades/amenazas y los puntos fuertes/débiles que le corresponden, y los cursos de acción adecuados. De este modo, aunque la empresa haya elegido un escenario futuro como el más probable, la evolución del entorno podrá confirmar o no sus "preferencias". De aquí resulta la segunda implicación: la empresa debe vigilar el entorno para detectar los cambios; y a medida que se va enterando de ellos, puede decidir si la estrategia que está implantando es la que mejor se ajusta a las condiciones reales (internas y externas), o si debe optar por poner en práctica otra estrategia (de entre el conjunto de las alternativas anteriormente definidas) que se revele más conveniente.

Para marcar la diferencia, los procesos de planificación contingenciales se designan "de la segunda generación".

39- Referencia a la notación utilizada en la figura 2.2.

40- Según OLSEN, M.E.: *The Process of Social Organization. Power in Social Systems*. Holt, Rinehart and Winston, N. York, 1978, p. 37, influencia y control no son sinónimos. Constituyen más bien dos modalidades de poder que representan los puntos extremos de un continuum -según el criterio del grado en que cada una de ellas determina los resultados descados por quiénes ejercen el poder. En aquellos casos en los que el emisor apenas ejerce influencia sobre el receptor, éste mantiene un gran margen de libertad en sus reacciones a esa influencia y, por consiguiente, los resultados de este proceso son problemáticos. Se dice que existe control, cuando el poder es ejercido con independencia de la voluntad del receptor, y los resultados son ampliamente previsibles (en extremo, totalmente previsibles).

Pese a todo, dada la íntima relación entre estos dos conceptos, utilizaremos indistintamente los dos términos "influencia" y "control", aunque tengamos presente la diferencia que los separa.

41- Algunas empresas, por su gigantismo, ganan tal poder sobre el entorno que llegan a manipular a los propios gobiernos, imponiéndoles líneas de conducta que sirven a sus intereses e introduciendo distorsiones en el funcionamiento del sistema político-económico.

42- GELINIER, O.: *Direcção Participativa por Objetivos*, Ed. Pórtico, Lisboa, p. 26.

43- JARNIOU, P.: ob.cit., 1981, p. 137.

44- CROZIER, M.; FRIEDBERG, E.: ob.cit., 1977, p. 103-105.

45- Utilizamos el término "respuestas" en un sentido lato que incluye, tanto las reacciones (o las acciones desencadenadas por la empresa que tienen como motivo generador informaciones obtenidas por retroalimentación-feedback), como las iniciativas empresariales, o "acciones de anticipación", basadas en pronósticos (feedforward).

46- Una "fuente de incertidumbre" se dice pertinente para la realización de los objetivos de un actor (individuo o organización), si de alguna forma condiciona la capacidad de ese actor para realizar sus objetivos. La importancia de una fuente de incertidumbre depende, no sólo de la capacidad condicionante que tiene por sí misma, sino también de la relación que mantiene con todas las demás fuentes de incertidumbre relevantes, en particular relaciones de sustituibilidad, de complementaridad y de oposición. Naturalmente que una fuente de incertidumbre será tanto más importante: cuanto menor sea su grado

de sustituibilidad; cuanto más el poder condicionante que ella representa sea reforzado por las relaciones que mantiene con otras fuentes de incertidumbre;...

- 47- PRAKASHI SETHI, S.: "Analysing Corporate Social Responsibility" in PRAKASHI SETHI, S.; SWANSON, C.L. (Eds): *Private Enterprise and Public Purpose: an Understanding of the Role of Business in a Changing Social System*. John Wiley & Sons, N. York, 1981, p. 69-80, refiere acciones de esta naturaleza, incluidas en su tabla: "estrategias empresariales para reducir el "gap" de legitimidad" p. 71-72.
- 48- JARNIOU, P.: ob.cit., 1981, p. 38.
- 49- HIRSCH, F.: *Social Limits to Growth*. Routledge & Kegan Paul, Ltd, Londres, 1977, p. 2.
- 50- DRUCKER, P.: *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper & Row, N. York, 1974, p. 369.
- 51- ANDREWS, K.: ob.cit., 1980, p. 89.
- 52- ANSOFF, I.: "The Changing Shape of the Strategic Problem". *Journal of General Management*, vol. 4, nº 4, 1979, p. 42-58 (p. 57).
- 53- Según HERSEY, P.; BLANCHARD K.H.: *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. Jersey, 1977, p. 2-3, los cambios en los conocimientos, cambios de actitudes, cambios en el comportamiento individual y los cambios en el comportamiento de los grupos, representan cuatro estadios acumulativos (no es posible alcanzar cualquier nivel sin previamente haber pasado por los que lo anteceden) que implican una dificultad creciente; y cuya realización se hace cada vez más demorada, a medida que se camina del primero hacia el último.
- 54- TRIST, E.: "The Environment and System-Response Capability". *Futures*, Abril 1980, p. 113-126 (p. 117).
- 55- ANSOFF, I.: "The State of Practice in Planning Systems". *Sloan Management Review*, Winter, 1977, p. 3-4.
- 56- HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H.: ob.cit., 1977, p. 1.
- 57- Pretendemos hacer la distinción, tal vez un poco sutil, entre funcionamiento y comportamiento, atribuyendo al primero un carácter predominantemente introvertido, y al segundo, un carácter extrovertido.

- 58- HUSE, E.F.; BOWDITCH, J.L.; *El comportamiento humano en la organización*, Edic. Deusto, Bilbao, 1975, p. 171. También ANSOFF, I.: ob.cit., 1977, p. 30-33; y CROZIER, M.; FRIEDBERG, E.: ob.cit., 1977, p. 81.
- 59- Según ANSOFF, I. DECLERC, R.P.; HAYES, R.: *From Strategic Planning to Strategic Management*, John Wiley & Sons, Londres, 1976, p. 45-47, "la planificación estratégica es únicamente un elemento de la transformación cultural" representada por la gestión estratégica. En la página 77: "en la gestión estratégica, el proceso racional de planificación es sólo un componente de un proceso social más dinámico que conduce al cambio estratégico".
- 60- Esta figura está construida en base a la teoría expuesta por TABATONI, P.; JARNIOU, P.: "The Dynamics of Norms in Strategic Management" in ANSOFF, I.; DECLERC, R.P.; HAYES, R.: ob.cit., 1976, p. 29-35; y ANSOFF, I. et al: ob.cit., 1976, p. 39-77.
- 61- DRUCKER, P.: ob.cit., 1974, p. 361.
- 62- ANSOFF, I.: ob.cit., 1977, p. 30-33. La diferencia entre ellas, según este autor, es que mientras en la teoría de los interesados "la resolución de los conflictos de intereses se da a través de un árbitro benevolente (los gestores)", en el enfoque gerencialista (de R. Cyert y G. March) "el consenso resulta de la negociación entre los participantes, negociándose de nuevo a partir del momento en el que se vuelve inestable, debido a cambios en las posiciones de cada uno en términos de poder, o debido a modificaciones exteriores a la organización" (p. 30).  
  
Otro supuesto de la "teoría de los interesados" es que los participantes deciden de forma individual e independiente el grado de su participación en la empresa, después de haber evaluado, según criterios racionales, el "saldo" entre sus aportaciones a la empresa y las compensaciones que de ella reciben, o esperan recibir.
- 63- Aunque pueda deducirse de la nota anterior que participantes e interesados tienen connotaciones diferentes, les designaremos de una u otra forma, indiferentemente, siendo supuesto que compartimos un enfoque que utiliza la premisa de que los participantes ejercen poder para influenciar los resultados de sus interacciones. También a ellos nos referiremos, utilizando la designación genérica de actores sociales.  
  
Según EMSHOFF, J.R.; FREEMAN, R.E.: "Stakeholder Management: A Case Study of U.S. Breweries Association and the Container Issue" in SCHULTZ, R.L.: *Applications of Management Science*, Vol. 1, JAI Press, 1981, p. 57-90, participante (o interesado) en la empresa es "cualquier grupo cuyo comportamiento colectivo puede afectar directamente (o indirectamente) el

futuro de la empresa, pero que no está bajo el control directo de ésta (gobierno, propietarios, clientes, empleados,...) p. 58.

- 64- Utilizando el razonamiento del "Análisis ABC", FLEMING, J.E.: "Public Issues Scanning" in PRESTON, L.E.: *Research in Corporate Social Performance and Policy*, vol. 3, JAI Press, 1981, p. 155-173, afirma que "entre los centenares de factores que constituyen el entorno, sólo un pequeño número (entre 10% al 15% del total) es responsable de la mayoría de los impactos sobre la empresa y, como tal, debe ser elegido como prioritario" (p. 169).
- 65- CROZIER, M.; FRIEDBERG, E.: ob. cit, 1977, p. 148.
- 66- MINTZBERG, H.: "Organizational Power and Goals: A Skeletal Theory". in SCHENDEL, D.; HOFER, C. (Ed): *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*. Little, Brown & Co, Boston, 1979, p. 64-80.
- 67- MINTZBERG, H.: ob. cit, 1979, p. 69, descompone la CI, según los grandes grupos profesionales que la constituyen: a saber, dirigentes, mandos intermedios, obreros, servicios funcionales y expertos ocupando funciones de "staff".
- 68- SEIZNICK, P.: "Foundations of the Theory of Organizations". in F.E. EMERY (Ed): *Systems Thinking*. Penguin Books, Baltimore, 1972, p. 261-280 (261).
- 69- MINTZBERG, H.: ob. cit, 1979, p. 72.
- 70- En Anexo 6, presentamos una breve caracterización de los principales "interesados" en la actividad de la empresa; así como una tabla-resumen, en donde se indican las principales "aportaciones" y "compensaciones esperadas" que son típicas de cada grupo considerado.
- 71- ACKOFF, R.L.: "La Revolución de los Sistemas". Trad. de L.T. DIEZ de CASTRO, in *Económicas y Empresariales*, nº 5, p. 137-166 (p. 159).
- 72- ANSOFF, I.: ob. cit, 1977, p. 15.
- 73- MINTZBERG, H.: ob. cit, 1979.
- 74- En Anexo 7, presentamos una adaptación de la tabla de H. Mintzberg, en donde se definen los seis "tipos de configuración básica del poder" que pueden ser observados en las organizaciones.
- 75- Los "juegos de suma nula" son juegos no-cooperativos, en los cuales los participantes perciben sus intereses respectivos como estrictamente opuestos, impidiendo cualquier posibilidad de coalición entre ellos. El total a repartir es



una constante y cada "adversario" gana (pierde) exactamente lo que los demás pierden (ganan).

En los "juegos de suma variable", los participantes identifican sus intereses como diferentes. Sin embargo, reconocen algunos puntos de convergencia entre ellos y admiten la posibilidad de cooperación mutua, como forma de mejorar las esperanzas de lucro para todos. Lo que uno gana (pierde) no corresponde automáticamente a lo que pierden (ganan) los demás -el valor a compartir es variable. Una buena cooperación entre ellos puede hacer que todos ganen con la coalición, es decir, lo que gana (pierde) cada uno de ellos puede resultar de una situación favorable (desfavorable) a todos.

- 76- CROZIER, M.; FRIEDBERG, E.: ob. cit, 1977, p. 28.
- 77- JARNIOU, P.: ob. cit, 1981.
- 78- ANSOFF, I.: *Strategic...*, ob. cit, 1979, p. 15.
- 79- ANSOFF, I.: *Estrategia Emp...*, ob. cit, 1977, p. 51.
- 80- Premisas son "estimaciones de las condiciones futuras, sobre las cuales la empresa tiene poco o ningún control y que pueden tener un impacto significativo sobre la formulación e implantación de los planes" -WHITTAKER, J.B.: *Strategic Planning in a Rapidly Changing Environment*. Lexington Books, 1978, p. 119.
- 81/82/83- ANSOFF, I.: *Estrateg. Emp.*, ob. cit, 1977, p. 33, 52 y 50, respectivamente.
- 84- JARNIOU, P.: ob. cit, 1981, p. 20.
- 85- JARNIOU, P.: ob. cit, 1981, p. 19.
- 86- MAZIS, M.; GREEN, R.: "Implementing Social Responsibility". in CARROL, A.B.: *Managing Corporate Social Responsibility*, Little, Brown & Co, 1977, p. 216-224.
- 87- PALUSZEK, J.L.: "How Three Companies Organize for Social Responsibility". in CARROL, A.B.: ob cit, 1977, p. 225-229.
- 88- EHLBIRT, H.; PARKET, I.R.: "The Corporate Responsibility Officer: A New Position on the Organization Chart". in CARROL, A.B.: ob cit, 1977, p. 200-206. El término utilizado por los autores es "Social Responsibility Officers" (p. 201).
- 89- En el proceso de definición de los objetivos, es corriente que los gestores confundan entre objetivos, resultados y actividades. A veces, se definen como objetivos "realizar acciones de formación, instalar ciertos tipos de equipos,...". Ahora bien, estas acciones son actividades que se inscriben en un plan más

amplio, es decir, son inputs para obtener resultados y éstos, a su vez, deben satisfacer otras condiciones más elevadas: los objetivos. Sin entrar en detalles sobre las especificaciones de "indicadores objetivamente verificables" y de "medios de verificación" -que permiten orientar las acciones y controlar su progreso (monitoring) hacia los objetivos y evaluar el grado de realización final de esos objetivos (evaluation)- los cuales se volverían demasiado largos para una nota, únicamente deseamos llamar la atención sobre la relación "jerárquica" entre las tres categorías siguientes: actividades, resultados y objetivos.

Estas tres categorías están interligadas y mantienen entre sí una relación de causa-efecto. De este modo: las actividades constituyen inputs; los resultados son outputs, es decir, el producto de esas actividades, y pueden considerarse como objetivos intermedios u operativos. Los objetivos (purpose) son metas a realizar.

Las actividades y los resultados se refieren a la parte programable del funcionamiento de la empresa -la realización de unas y de otros pertenece al área de control de los gestores (manageable interest). En principio, la realización de las actividades conduce (casi) automáticamente a la obtención de los resultados. Obtener los resultados es una responsabilidad que el gestor no puede considerar como problemática, ya que, en caso contrario, toda gestión no pasaría de un juego de azar.

La realización de los objetivos hace intervenir un nivel de incertidumbre mayor. Esta incertidumbre se debe, simultáneamente, a dos hechos. Por una parte, estos objetivos tienen un plazo de realización más dilatado; y por otra parte, implican la coordinación de actividades múltiples y de naturaleza diversa y exigen la colaboración de actores externos quienes, por definición, se sitúan fuera del área de control de los gestores. Si en lo que respecta a las relaciones inputs-outputs, se puede hablar de un automatismo relativo, entre la obtención de los outputs y el alcanzar los objetivos, ese automatismo ya no existe: a saber, se interponen las premisas (assumptions) acerca de los comportamientos de los agentes internos y externos. Cuando formularon la estrategia, los gestores se basaron en un cierto número de premisas (intentaron identificar las fuentes de incertidumbre y determinar su comportamiento más probable), pero éstas pueden alejarse de los supuestos que los gestores tomaron como base. De este modo, la obtención de los outputs sólo conducirá a la obtención de los objetivos si, y sólo si, se verifican las premisas. Si estas se alteran, la realización de los objetivos puede ser puesta en peligro. De aquí, el interés en vigilar la evolución de las premisas que sirvieron de base al desarrollo de la estrategia.

- 90- La medición de la "satisfacción de los consumidores" tiene un interés indiscutible para las empresas. Constituye, naturalmente, un tema complejo. Algunos investigadores han intentado aportar contribuciones útiles para resolver este problema. En particular: GILLETTA, A.: *La mesure de la satisfaction du consommateur pour la firme*. Tesis complementar, Univ. Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 1977; y MADDOX, R.N.: *Measuring Consumer Satisfaction*. Tesis doctoral, the Ohio State Univ. 1976. Según este último autor, la satisfacción del consumidor es un concepto complejo y multidimensional, imposible de ser traducido en un único ítem -"la evaluación global "pierde" las características de las diversas dimensiones".
- 91- CARROL, A.B.: "Setting Operational Goals for Corporate Social Responsibility", *Long Range Planning*, vol 11, nº 2, 1978, p. 35-38.
- 92- De SMIT, J.; RADE, N.L.: "Rational and Non-Rational Planning". *Long Range Planning*, vol 13, Abril 1980, p. 87-101 (p. 99).
- 93- Nos referimos a los participantes y a las relaciones, tanto internas como externas, utilizando un concepto amplio de entorno. Según RADFORD, K.J.: "Some Initial Specifications for a Strategic Information System". *Omega*, vol 6, nº 2, 1977, p. 139-144, puede considerarse que una organización tiene un entorno interno, formado por las partes que la componen y por las relaciones entre ellas. A efectos de analizar el comportamiento de la organización, estos componentes internos y sus relaciones "pueden ser considerados como entidades de derecho propio" (p. 141).
- 94- De SMIT, J.; RADE, N.L.: ob cit, 1980, p. 99.
- 95- CROZIER, M.; FRIEDBERG, E.: ob cit, 1977, p. 153.
- 96- JARNIOU, P.: ob cit, 1981
- 97- MAHE, H.: ob cit, 1981, p. 220.
- 98- Traducción de la expresión original anglo-americana "stakeholders Management".
- 99- KATZ, R.L.: *Management of the Total Enterprise*, Prentice-Hall, Engl. Cliffs, N. Jersey, 1970 -citado por HUSE, E.F. et al: ob cit, 1975, p. 171.
- 100- LEWIN, K.: *Force Field Theory in Social Science*, Harper & Row, N.York, 1951 - citado por HERSEY, P. et al: ob cit, 1977, p. 277.
- 101- Las expresiones utilizadas por K. Lewin son, respectivamente, "Driving Forces" y "Restraining Forces", las cuales traducen mejor una naturaleza

esencialmente actuante que está ligada a situaciones dinámicas, como son las de cambio.

- 102- DAVIS, K.: *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, McGraw-Hill, N.York, 1981, p. 466, tiene la opinión de que la equidad no debe medirse en términos absolutos, sino en términos relativos. Refiriéndose concretamente al sistema de remuneraciones de la empresa, afirma que un asalariado sentirá que su remuneración es injusta, siempre que ella sea menor que la de los demás asalariados que estén en las mismas condiciones; y lo sentirá más profundamente todavía, si estos últimos pertenecen a la misma empresa en la que él trabaja.
- 103- DAVIS, K.: ob cit, 1981, p. 24.
- 104- HERSEY, P. et al: ob cit, 1977, p. 289.
- 105- HUSE, E.F. et al: ob cit, 1975, p. 76-80, citando a A. ETZIONI, procura establecer una relación entre contrato psicológico y los tipos de poder utilizados en las organizaciones. Según los autores mencionados, "el tipo de contrato psicológico depende en gran medida de la clase de poder o autoridad utilizados por la organización" (p. 78). Así, por ejemplo: si una organización utiliza básicamente el poder coercitivo, el trabajador se aleja psicológicamente de la organización a la que pertenece; si se utiliza la autoridad y las recompensas económicas, a cambio de rendimiento, la reacción del empleado (contrato psicológico) es primordialmente calculadora; si el trabajador considera que el compromiso con la organización tiene recompensas de valor intrínseco, entonces, desempeñará su función porque le atribuye un valor en sí misma.
- 106- Mantendremos de momento la designación "necesidades utilitarias". Se hace ya manifiesto el parentesco entre esta noción y las teorías de la motivación del hombre en el trabajo, particularmente, el concepto (presentado en nota al capítulo I) de expectativas. El concepto de "necesidades utilitarias" se relaciona directamente con lo de "instrumentalidad": en términos prácticos, designa la percepción que tiene el individuo acerca de la probabilidad de que él mismo se beneficie de su esfuerzo en favor de la empresa.
- 107- HERSEY, P. et al: ob cit, 1977, p. 297.
- 108- Situaciones de resistencia, de cara a relaciones de poder duraderamente desequilibradas, son frecuentes en el interior de la empresa. Algunos comportamientos-tipo son, por ejemplo, los siguientes:
- Sintiendo impotentes para influir sobre el sistema de decisión de la empresa, los empleados reducen su interés por los objetivos organizacionales y por sus objetivos personales que, en condiciones normales, esperarían realizar a

través de su participación. En consecuencia, reducen sus objetivos, o simplemente, desisten de ellos.

- Procuran realizar esos objetivos fuera de la empresa, junto a otras instituciones y grupos sociales (fuentes alternativas).
- Se vuelven reacios, o solamente indiferentes, en el cumplimiento de las órdenes que les son dadas, o de las tareas que les son atribuidas.
- Se coligan con otros participantes quienes están también en situación de desventaja en las mismas relaciones.

109- Nos estamos refiriendo a las "tres áreas de competencia de los gestores" -técnica, humana y conceptual-mencionadas por la generalidad de los autores quienes tratan la gestión del factor humano. Ver por ejemplo, HERSEY, P. et al, 1977, p. 6-7; y DAVIS, K.: ob cit, 1981, p. 127-128.

110- En lo que respecta a los asalariados, en virtud de su grado de interioridad, la capacidad de los gestores para influenciar sus percepciones y orientar su comportamiento, parece ser más evidente que con relación a los participantes externos de la coalición. Estos últimos están, de hecho, más liberados del poder de la empresa. Simultáneamente, porque están menos sometidos a la "alzada" de ella; y porque están más sometidos a influencias variadas y dispares. Esto les permite formar sus percepciones con mayor independencia.

Sin embargo, esta independencia no es total. A título de ejemplo, indicaremos algunos aspectos que ilustran las tentativas de la empresa para ejercer poder sobre los miembros de la coalición externa.

- Las "Relaciones Públicas" (que, según W.A.Nielander, p. 34, tienen el fin de realizar "un matrimonio feliz entre la empresa y el medio dentro del cual ésta opera") han conocido un desarrollo significativo en las grandes empresas. Ahora bien, el concepto de relaciones públicas varía mucho, desde la simple utilización de técnicas para "interpretar y hacer pública una imagen determinada de una organización ante quienes componen una comunidad" (Nielander p. 2), hasta alcanzar un carácter marcadamente agresivo. En este último caso, las Relaciones Públicas se vuelven un "arte sutil de conseguir que los demás se ajusten a nuestra conducta y forma de proceder" (Nielander p. 1). NIELANDER, W.A.: *Práctica de las Relaciones Públicas: métodos para crear una imagen atractiva de la empresa*. Edit. Hispano-Europea, Barcelona, 1980.
- El cliente y el consumidor, en principio, deberían ser los "jueces" permanentes de la empresa e influenciar sus actividades y objetivos, en la medida en que la empresa debería adaptarse permanentemente a las necesidades cambiantes de aquellos. Este razonamiento sólo es válido en las situaciones de

competencia perfecta, en las cuales las empresas compiten en términos de calidad y precios. En base a estos elementos, el consumidor decide "apoyar" a esta o a aquella empresa, según una decisión racional, de acuerdo con sus intereses.

En la mayor parte de los casos, el mercado está dominado por empresas oligopolistas que, para salvaguardar sus márgenes de beneficios, prefieren competir en terrenos distintos del precio. Sus estrategias de marketing se basan más bien en la diferenciación de los productos, en la segmentación de los mercados y en formas agresivas de distribución y de comunicación -sobre todo en la presión publicitaria, utilizando técnicas modernas facilitadas por la sociología. Estas técnicas permiten identificar las opiniones, actitudes y valores de los consumidores para, posteriormente, en base a esa información, elaborar estrategias de comunicación que actúan sobre el consumidor, en el sentido de "bloquear" su racionalidad. Es decir, el consumidor deja de elegir racionalmente los productos, por su calidad o precio, para optar irracionalmente y de modo inconsciente por un producto, únicamente en base a la "imagen de marca", o en supuestas (y no siempre verdaderas) propiedades originales que distinguen con éxito más o menos automático a su utilizador.

- Los accionistas. Si con respecto a los grandes accionistas, se puede afirmar que tienen un poder real para influenciar los fines de la empresa y la utilización de los excedentes, con relación al pequeño accionista, dado el peso reducido de la participación de cada uno de ellos en el capital social, y su dispersión, su influencia es débil o casi nula. La información de que disponen sobre la marcha de la empresa es, en general, incompleta. Por regla general, adoptan un comportamiento apático con relación a la empresa de la cual no son dueños efectivos y de donde no esperan más que recibir los dividendos. J.K.GALBRAITH: *O novo estado industrial*. Trad de "The New Industrial State". Public, D.Quixote, Lisboa, 1973, calificará este proceso como de "eutanasia del poder del pequeño accionista".

111- En la opinión de KAHALAS,H.; UHR,E.B.: "Social Responsibility Goal Perception", *Omega*, vol 6, nº 1, 1978, p. 53. Para estos autores, "un factor importante, en virtud de su impacto sobre la percepción individual, es el nivel jerárquico que el individuo ocupa". En una empresa (no sólo por la fuerza de sus intereses particulares, sino también por influencia de la información de que cada uno dispone) "el superior y el subordinado pueden tener percepciones totalmente diferentes acerca del entorno... y ser ambas muy diferentes de la realidad" (p. 53-54).

112- MINTZBERG,H.: *ob cit*, 1979, p. 79.

113- HUSE, E.F. et al: ob cit, 1975, p. 171 -citando a C.PERROW.

114- DRUCKER, P.: ob cit, 1974, p. 368.



# V

## **Integración de los factores sociales en la estrategia de la empresa.**

**Sección A.- Dominio de la actividad social de la empresa**

**Sección B.- El proceso de integración de los factores sociales en la planificación estratégica de la empresa**

**Notas**



## **Sección A- Dominio de la actividad social de la empresa.**

- 1- Emergencia de la responsabilidad social de la empresa**
- 2- Principales argumentos del debate sobre la responsabilidad social de la empresa**
- 3- Por un concepto operativo de responsabilidad social de la empresa**
  - 3.1- La responsabilidad social como producto**
  - 3.2- La responsabilidad social como proceso**
- 4- La esfera social de la empresa y el dominio de su responsabilidad social**

## **1- Emergencia de la responsabilidad social de la empresa.**

Afirmar que la eficiencia de la empresa (del proceso de transformación de recursos) y el cumplimiento estricto de sus obligaciones legales son una condición necesaria, pero insuficiente, para determinar su prosperidad, parece quedar demostrado de cuanto hemos dicho hasta el momento.

La simple ruptura inicial representada por el paso de la óptica de la oferta a la óptica de mercado, constituye la primera contestación seria del carácter exclusivo de la eficiencia como condición de éxito. Los desarrollos posteriores del marketing se han preocupado por las relaciones empresa-sociedad, insistiendo en que el marketing debe servir, no sólo a la empresa, sino también a la sociedad. En consecuencia, los objetivos del marketing (aunque más allá de los temas relacionados con el marketing-mix, las responsabilidades se vuelvan demasiado "brumosas") deben ir mucho más allá de la consideración del beneficio, y preocuparse por el desarrollo del hombre integral. El concepto ampliado del marketing, desarrollado por P. Kotler (1) ("Consciousness Three"), ya implica que la empresa debe asumir la responsabilidad de una correcta utilización de los instrumentos y técnicas que utiliza, no sólo para determinar las necesidades y deseos de los grupos sociales (consumidores actuales y potenciales), sino también para formular e implantar las políticas del marketing-mix: garantía de calidad de los productos, seguridad en su utilización, asistencia post-venta, evitar y prevenir prácticas comerciales fraudulentas, tales como publicidad engañosa, políticas de precio o de distribución dolosas o contrarias a la ética, etc.

La teoría sobre la planificación estratégica amplía el dominio de las preocupaciones de la dirección -desde las actividades de producción/venta y acompañamiento de la evolución de la demanda y de la competencia- hasta otras actividades y actores que se revelan influyentes y, a veces, determinantes de la supervivencia de la empresa.

La tónica pasa definitivamente de la eficiencia a la eficacia. Y esta última, concebida en una primera fase como una adaptación pasiva, logra dinamismo con la introducción de las nociones de comportamiento proactivo y de potencial estratégico. Sin descuidar el presente y el futuro inmediato, la empresa se lanza definitivamente a pronósticos de futuros más alejados, con vista a integrar los cambios previsibles e ir construyendo su potencial y flexibilidad estratégica.

La gestión estratégica viene a adaptar la planificación a las nuevas realidades, enriqueciéndola con la inclusión de las dimensiones socio-políticas de la empresa. Es decir, el sistema de gestión debe constituir un enfoque integrado de las dimensiones técnico-económicas y socio-políticas concernientes a las relaciones de la empresa con su entorno total (interno y externo).

La apertura de la empresa pone de relieve su vulnerabilidad: el entorno se amplió considerablemente y se presenta cada vez más complejo y dinámico (turbulento). Está constituido, no sólo por aquellos elementos con los cuales la empresa mantiene relaciones directas (entorno de primer orden), sino también por aquellos otros que, perteneciendo a los entornos de un orden más alejado, son afectados por los impactos de la empresa y/o cuya influencia sobre ésta es, en circunstancias normales, mediatizada por otras organizaciones.

La empresa se ve obligada a considerar una variedad de frentes, debido al mayor grado de organización de los elementos de su entorno. El poder de éstos ante la empresa es mediatizado y potenciado por las organizaciones que ellos constituyen y que los representan: sindicatos, asociaciones de consumidores, grupos ecologistas, partidos políticos,...

El concepto de eficacia revela que la capacidad política de la empresa para administrar sus relaciones con los participantes de la coalición (interna y externa) es una condición determinante de los propios equilibrios económicos. Hasta hace poco tiempo, éstos eran considerados como los más importantes, por constituir las manifestaciones "objetivamente" observables (y, por ello, más fáciles de relacionar directamente con

la prosperidad de la empresa). Sin embargo, a medida que las interrelaciones son profundizadas, se vuelve evidente que la racionalidad técnico-económica es indispensable para asegurar el no-despilfarro de recursos, pero es insuficiente para garantizar el éxito. Y por lo tanto, hay que conceder a la gestión de las relaciones sociales el lugar que se merece. En términos de jerarquía, la racionalidad técnico-económica facilita los medios para realizar los fines (y condiciona los fines en la medida en que constituye una restricción con respecto a ellos), pero no es la determinante principal del éxito. Está claro que las dimensiones técnico-económicas y socio-políticas se encuentran de tal modo interrelacionadas que, en realidad, no es posible concebir una sin la otra y sólo en situaciones concretas se hace posible identificar cuál de ellas es prioritaria.

Es en este contexto negociado en el que tiene lugar la responsabilidad social de la empresa. La responsabilidad social emerge porque la empresa no puede, de ahora en adelante, dejar de tomar en cuenta a su entorno. Se trata de una exigencia nueva que tiene su origen en la alteración de las reglas del juego que resultan de las nuevas relaciones de poder creadas en la sociedad. Quedan definidas nuevas condiciones de funcionamiento que explican la responsabilidad social como ideológicamente neutral. La responsabilidad social es una consecuencia de la realidad y no una creación de la ideología -aunque ésta, por su carácter estructurante de la conciencia, influya necesariamente en la percepción de dicha realidad.

O. Gelinier (2) afirma que los dirigentes ven aparecer en su horizonte nuevos interlocutores y que la empresa es cuestionada "por los cuatro costados". K. Davis (3) nos dice que las expectativas sobre la empresa son tales que de ella se espera que sea: "el mejor lugar para invertir, para trabajar, para la formación profesional y moral del individuo,... el mejor auxiliar en la resolución de los problemas sociales de interés público". Una situación ideal sería aquella en la cual la empresa consiguiera transformar los objetivos de los diversos participantes

en objetivos comunes. La negociación es el mecanismo que permite compatibilizar la diferencias individuales y adaptar el sistema de objetivos de la empresa a las situaciones reales. Entre las situaciones extremas de fijación unilateral de los objetivos por los dirigentes y la definición consensual de esos objetivos a través de la negociación entre los participantes de la coalición, cualquier situación real es siempre un punto intermedio que refleja las condiciones específicas que la caracterizan.

De hecho, la alteración de las condiciones ambientales en que la empresa opera hace que ésta sea blanco de presiones crecientes por parte de los más diversos cuadrantes. La preocupación por la "calidad de vida" (4) en general, y el despertar de la conciencia pública sobre la discrepancia entre los valores de la sociedad del consumo y del crecimiento acelerado y las realidades de la alienación del hombre y de la degradación del entorno físico y socio-cultural, obligan a reexaminar los costes del crecimiento económico -sobre todo esos costes (sociales) que no eran incluídos en las proyecciones económicas. "El impacto de la actividad económica moderna sobre la calidad de vida se volvió un asunto proeminente de debate y preocupación en todos los países industrializados" (5). Se reconoce que la empresa ha desempeñado con eficiencia su papel en cuanto productora de bienes y servicios. Y se reconoce también que, en el desempeño de esa actividad productora (función económica) la empresa tiene, inevitablemente, impactos no-económicos sobre la sociedad. Algunos de estos impactos constituyen verdaderos éxitos que están en la base del estadio actual de progreso de las modernas sociedades; otros, sin embargo, tienen efectos negativos y (ya sean directamente imputables a una empresa particular, o consecuencia general del proceso de industrialización) contribuyen a la aparición de los problemas sociales característicos de las sociedades industrializadas y a la degradación de las condiciones generales de existencia de los individuos, las cuales definen su "calidad de vida".

Los éxitos de la empresa han sido ampliamente descritos y abarcan los más diversos campos. La empresa es: la principal institución que

convierte los inventos en aplicaciones para uso público; impulsora del progreso, a través de la divulgación de nuevas tecnologías; creadora de empleos productivos, en la medida en que pone en marcha actividades rentables; capaz de alcanzar elevados niveles de productividad y responsable de la multiplicación del volumen de bienes y servicios; capaz de proporcionar al hombre un terreno de realización personal, a través de la satisfacción de sus necesidades de manutención y desarrollo, etc.

Entre los efectos negativos pueden incluirse: la falta de calidad y de seguridad de los productos o de los procesos de fabricación; la manipulación del consumidor y la publicidad engañosa; la falta de higiene y seguridad en los locales de trabajo y de los propios instrumentos de producción; prácticas de competencia desleales; etc. Las críticas siguientes provienen de una fuente considerada imparcial (6): diferencias entre los trabajadores; desempleo; excesivos cambios de empleo; el contraste de lo superfluo con la carencia de lo necesario; los problemas urbanos, caracterizados por la existencia de "cinturones de miseria" alrededor de las grandes ciudades; la ausencia de centros de interés y de cultura, de círculos recreativos y de lugares de reunión; la marginación de la mujer en su derecho de participar en la vida económica, social y política; las políticas discriminatorias con relación a los disminuidos, a los marginados, o por razones de nacionalidad, raza, cultura; "la explotación desenfrenada de la naturaleza, con consecuencias tan dramáticas como inesperadas para el propio hombre que corren el riesgo de destruir el equilibrio ecológico, creando para el mañana un ambiente que puede tornarse intolerable".

Los efectos positivos y negativos conjugados, proporcionan una buena idea del poder que la empresa adquirió para influenciar la vida de los individuos. Por ello, juzgamos correcto afirmar que, de cara a los hechos, incluso una actitud ideológicamente neutral sobre su responsabilidad social la obliga a tomar conciencia de los impactos no-económicos de su actividad que pueden ser perjudiciales, y a hacer todo lo que esté a su alcance para eliminar, o reducir al mínimo dichos efectos negativos. Si con relación a una empresa de pequeña dimensión

y con unos efectos secundarios casi despreciables a escala del sistema global, puede aceptarse que actúe, al menos temporalmente, dentro del cumplimiento estricto de los condicionamientos definidos por el mercado y por el marco legal, con un cierto alejamiento respecto a los problemas sociales del mundo exterior (polución, por ejemplo), en el caso de una gran empresa, estos criterios de legitimidad son insuficientes.

Los factores que contribuyeron a desarrollar la sensibilidad hacia los problemas de la responsabilidad social de la empresa y presionaron en el sentido de su integración en la gestión empresarial, pueden ser agrupados en las tres tendencias siguientes: el cambio de las expectativas sociales; la aparición de empresas gigantes, la evolución de las formas de propiedad y la predominancia de los gestores profesionales; y la intervención creciente del Estado.

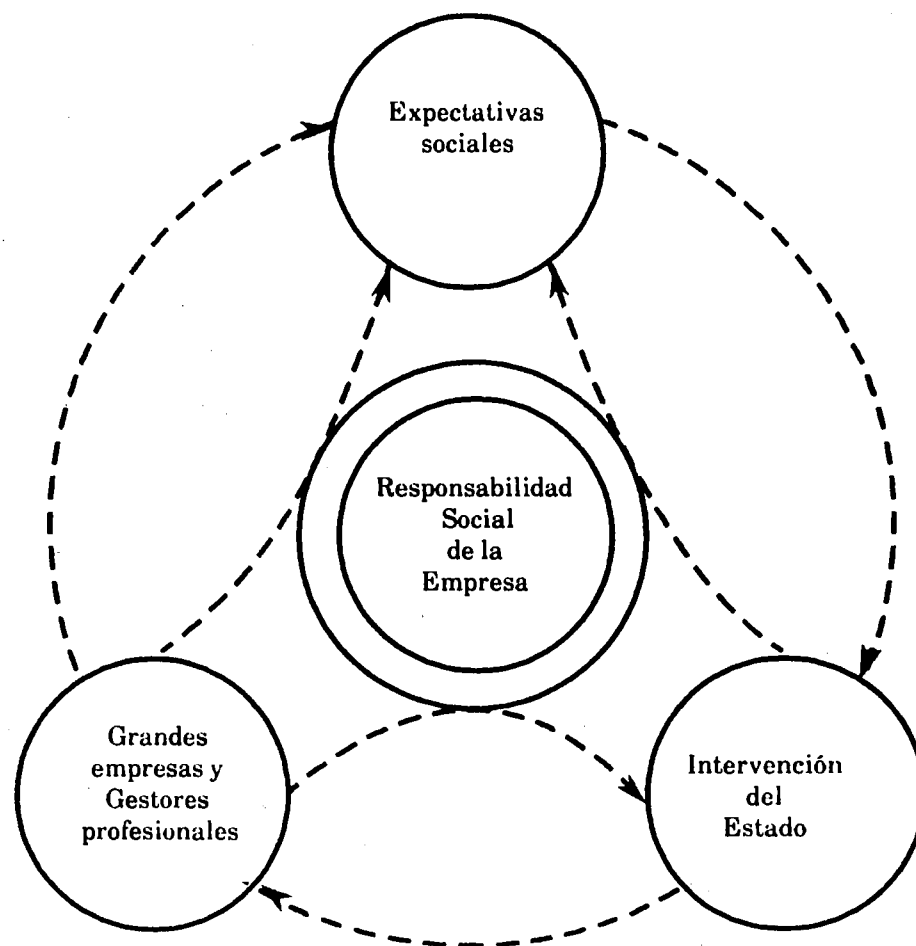


Fig. 5.1 - Tendencias Sociales y Responsabilidad Social de la empresa



*a- Cambio de las expectativas sociales.*

Una vez razonablemente satisfechas las necesidades de manutención, las necesidades individuales y, por reflejo, las colectivas, se volvieron más intensas en los niveles más elevados de la jerarquía propuesta por Maslow (necesidades de desarrollo).

La elevación del nivel de vida y del nivel medio de escolaridad de los individuos, el papel cada vez más importante desempeñado por los medios de comunicación social, la asociación de los trabajadores, consumidores, ecologistas y otros "grupos de intereses" y la constitución de éstos en grupos de presión, la penuria cada vez más acentuada de recursos energéticos, el nivel creciente de polución de toda especie (aire, agua, sonora), tienen como consecuencias un mayor esclarecimiento por parte del público acerca del medio económico, social y político, de los intereses en juego, de las relaciones entre los diversos componentes del medio-ambiente, del funcionamiento de los mecanismos de poder, ... y traen consigo una modificación profunda del estado de espíritu de una gran parte de la población que pasa a asumir actitudes de crítica y rechazo de los excesos de la sociedad industrial. Hay una toma de conciencia general de los inconvenientes de la urbanización desordenada, de la vida trepidante, de los cambios demasiado rápidos, de la importancia de preservar el equilibrio de la naturaleza, de la necesidad de no contaminar el aire, el agua, de preservar los recursos naturales,... Según declaraciones del Consejo de la O.C.D.E., "por una parte, el concepto de riqueza material se ha ampliado, para tener en cuenta recursos raros como el agua dulce, el aire limpio, el silencio, el equilibrio ecológico, los espacios libres, los cuales se agotan o se destruyen a medida que aumentan las cantidades de productos y de servicios tradicionalmente considerados importantes. Por otra parte, se confirma de nuevo, y de una forma clara, que... el crecimiento económico no es un fin en sí mismo, sino más bien un medio para la creación de condiciones de vida mejores" (7).

Al mismo tiempo, en el cuadro interno de la empresa, se multiplican las reivindicaciones para mejorar la calidad de vida en el traba-

jo, haciéndolo menos penoso y más atractivo: introducción de horarios flexibles, enriquecimiento de tareas, constitución de equipos autónomos y mejora general de las condiciones de trabajo.

Los problemas humanos y sociales ganan importancia. A medida que las ideas evolucionan, la empresa va redefiniendo su función económica y social y la legislación va institucionalizando el papel social de la empresa, a través de leyes y reglamentos en materia de: seguridad social, seguridad en el trabajo, reducción de horarios de trabajo, ausencias remuneradas, protección del medio ambiente, protección del consumidor, protección de los asalariados contra prácticas discriminatorias en el empleo, etc. Las percepciones de las personas van cambiando, en el sentido de atribuir a la empresa obligaciones sociales y de exigir que las decisiones empresariales sean tomadas según criterios que consideren su impacto total en la promoción del bien común (es decir, en el mercado y fuera de él). A pesar de la diversidad cultural y del pluralismo moral que es inherente a las sociedades democráticas, se difunde en el cuerpo social un amplio consenso sobre lo que debe ser la ética de los negocios, censurando o reprimiendo comportamientos empresariales que violen las normas y valores dominantes. La opinión pública informada se convierte en una fuente de control de la empresa. Las actividades empresariales impropias pueden ser condenadas en el mercado o fuera de él, bien sea a través de la contestación directa por parte de los públicos afectados, o indirectamente, por mediación de la influencia de éstos sobre el proceso legislativo.

Hoy por hoy existen indicaciones suficientes para afirmar que, a pesar de algunas actitudes reticentes, se verifica una tendencia creciente a que las empresas cambien, en el sentido de hacer incluir las responsabilidades sociales como un componente de su actividad normal. La experiencia de los países desarrollados (Estados Unidos, Francia, R.F.A., Canadá,...) demuestra que las empresas están atentas a la evolución de su entorno y toman conciencia de que las discrepancias entre su comportamiento y las expectativas sociales exigen acciones correctivas y el desarrollo de nuevas tecnologías de gestión. La mayor

parte del "trabajo de campo" y de los desarrollos teóricos han sido realizados por iniciativa empresarial, o han sido fomentados mediante sus incentivos y/o apoyo material. La asunción de sus responsabilidades sociales tiende a constituirse en un proceso corriente en la práctica de las empresas.

En nuestra opinión, no debe excluirse la posibilidad de que las teorías sobre la responsabilidad social de la empresa, al sensibilizar a las personas hacia estos problemas, hayan creado nuevas percepciones y valores en los individuos y hayan contribuido a crear y cambiar conocimientos, actitudes y comportamientos.

*b- La aparición de empresas gigantes, la evolución de las formas de propiedad y la predominancia de los gestores profesionales.*

Cuando las empresas eran de pequeña dimensión, los efectos negativos correspondientes eran poco importantes en relación al potencial natural y podían ser auto-regulados por el sistema de la naturaleza. Además, había respecto a ellos una mayor tolerancia social, en virtud de la prioridad dada al crecimiento económico.

La dimensión se ha vuelto una necesidad para la introducción de tecnologías complejas, aprovechamiento de economías de escala y garantía de reunión de capitales suficientes. El aumento de la dimensión de las empresas tiene como contrapartida un crecimiento de la dimensión de sus impactos en el sistema global. Estos impactos, si son negativos, pueden volverse inaceptables. La polución provocada por una empresa puede, por ejemplo, contaminar y destruir un río que se extiende por muchos kilómetros y afectar negativamente a un espacio geográfico que va mucho mas allá de su radio de acción directa. La capacidad del sistema de auto-regulación natural se ha vuelto cada vez más limitada. Según E.F. Schumacher, estamos asistiendo a "un salto cualitativo de excepción": por una parte, la naturaleza se encuentra "prácticamente indefensa frente a muchas sustancias" para las que, por ser de creación reciente, la naturaleza no dispone de "ningún agente

natural que las ataque y las decomponga"; por otra parte, "estamos consumiendo velozmente un tipo de bienes de capital irremplazables, los llamados "márgenes de tolerancia" que la bondadosa naturaleza siempre mantiene en reserva" (8).

Además de ampliar los impactos, la dimensión tiene aún como consecuencia aumentar la "visibilidad" de la empresa a los ojos del público. Las acciones/inacciones de la empresa llaman fácilmente la atención de los grupos sociales -internos (personal y sus organizaciones representativas) y externos (movimientos de opinión, consumidores, sindicatos)- que mantienen la empresa bajo un verdadero "sistema de vigilancia", aumentado por el poder de los "media". La actuación concertada de "grupos de intereses" conduce a la institucionalización de leyes que restringen la libertad de acción de las empresas; así como los inversores institucionales que administran importantes activos financieros (títulos, valores) sancionan las empresas utilizando su derecho de voto. Las empresas pasaron a constituir centros de poder con fuerte impacto sobre las condiciones de vida de los ciudadanos y con influencia significativa sobre los mercados y sobre el propio poder político: por el volumen de ventas, de compras, de empleo, por la riqueza creada, por la influencia de su actividad sobre la balanza de pagos, sobre la calidad del aire, del agua, sobre los problemas urbanos, etc. Este poder implica en contrapartida la asunción de responsabilidades que no pueden limitarse a las asumidas de acuerdo con el modelo tradicional. La internacionalización de la economía vino a plantear problemas nuevos y obligó incluso a que los países elaborasen "códigos de conducta", aplicables sobre todo a las empresas multinacionales, con objeto de definir las características generales de lo que debe constituir un comportamiento aceptable y proteger los intereses nacionales.

La aparición de los gestores profesionales y su papel dominante en la dirección de las grandes empresas (al cual ya hicimos referencia) vino a favorecer una gestión "más política" y, por lo tanto, más "pública". Su actuación está orientada más bien hacia la estabilidad y el crecimiento de la empresa, por lo que no es raro que incorporen criterios sociales en

sus decisiones y promuevan actividades que, aunque no sean rentables a corto plazo, contribuyen a crear una buena imagen de la empresa y a fomentar su desarrollo en un clima de paz social.

*c- Intervención creciente del Estado.*

El papel desempeñado por el Estado se amplió significativamente en todos los países del mundo. En opinión de Galbraith (9), frente al poder de la gran empresa para controlar los precios, influenciar el comportamiento del consumidor e imponerse al "pequeño" accionista, la intervención del Estado se hace obligatoria y es aceptada para regular la demanda y estabilizar los precios y salarios. El Estado surge como un mediador entre las organizaciones que constituyen el sistema, es decir, representa un poder compensador. De hecho, el poder político que el Estado posee, en virtud de la autonomía de sus fundamentos con relación al poder económico (en principio), constituye para los asalariados, para los consumidores,... y para el ciudadano en general, el único medio de contrarrestar el poder de la empresa, que se encuentra fuertemente potenciado como consecuencia del crecimiento de las unidades y de los recursos que éstas controlan.

La intervención del gobierno para imponer condicionamientos a la empresa asume una naturaleza política. Se trata de decisiones tomadas "fuera del mercado" por quienes participan en los procesos de decisión social o pública y reflejan las concepciones de éstos acerca de lo que es mejor para la sociedad. Estas decisiones políticas pueden sobreponerse a los argumentos de la eficiencia y del beneficio. Si existe consenso a nivel de la sociedad sobre la prioridad que debe darse a la satisfacción de determinadas necesidades sociales que tienen relación con la actividad de la empresa, tales necesidades deben ser satisfechas a través del funcionamiento de la misma empresa. En caso contrario, es decir, si la empresa no atiende a estas exigencias, el Estado tiene que intervenir y legislar sobre el tema. Esta legislación representa una intervención en el proceso de asignación de recursos de la sociedad, en el sentido de

estimular ciertas acciones/decisiones y colocar restricciones a otras, con vistas a conseguir, por vía democrática, que el comportamiento de los agentes sociales se oriente en el sentido deseado por los órganos de decisión que constituyen el supra-sistema. Se trata de un proceso genérico que es utilizado para regular los diversos dominios de la actividad empresarial. Así, por ejemplo: un sistema integrado de incentivos a la inversión puede maniobrar con los coeficientes de ponderación de las componentes importadas y exportadas, bien sea de la inversión inicial, o de los outputs del proceso productivo, con objeto de orientar la actividad económica en el sentido de un objetivo macro de equilibrio de la balanza de pagos del país; la atribución de un valor nulo al "salario sombra" de la mano de obra indiferenciada, en la evaluación macroeconómica de un proyecto de inversión, refleja la política gubernamental de creación de empleo para determinadas categorías sociales, etc. De igual modo, si la protección del entorno, la conservación de los recursos energéticos, la mejora de la seguridad en el trabajo, o la estabilidad en el empleo, constituyen objetivos sociales cuya resolución implica necesariamente la modificación del comportamiento empresarial, el gobierno puede (debe) imponer restricciones o incentivos a las empresas, para con ello conseguir la canalización de los recursos sociales hacia el cumplimiento de los objetivos deseados. Esas restricciones/incentivos pueden asumir la forma explícita de leyes que definen un marco nuevo al que la empresa debe adaptarse. Como consecuencia, la empresa puede seguir funcionando según su lógica económica de búsqueda de beneficios y, sin embargo, someterse a un conjunto de restricciones adicionales que le son impuestas por la sociedad, para que ésta pueda realizar otros objetivos que, a nivel macro, son considerados importantes.

Ya en 1955 P. Drucker (10) (entonces revolucionario para la época), afirmaba que el gestor debe subordinar su actuación a un patrón ético de conducta que le obliga a considerar el impacto de todas las políticas y acciones de la empresa sobre la sociedad y a asegurarse que éstas

promueven el bien-común. En su "interés propio esclarecido", el gestor debe tener en cuenta las exigencias de la sociedad y el impacto que éstas tienen sobre la realización de los objetivos de la empresa. Esto implica que los objetivos empresariales deben ser restringidos o alterados, siempre que puedan tener como consecuencia la creación de una opinión pública desfavorable.

Es sobre todo a comienzos de los años 60 cuando, en los Estados Unidos, empieza a tomar forma una nueva teoría que se propone redimensionar la función social de la empresa, pretendiendo que ésta asuma responsabilidades nuevas, en consonancia con la ampliación del abanico de sus partícipes. El tema despertó mucho entusiasmo y efervescencia e interesó a los más diversos públicos -organizaciones de consumidores, grupos ecologistas, organismos públicos, gestores,... e incluso al ciudadano común- quienes llegaron a conclusiones divergentes, y con frecuencia, inconsistentes en sí mismas, y contradictorias entre ellas. Los únicos puntos de acuerdo son que la empresa está integrada en la sociedad y que su supervivencia depende de la realización de fines socialmente deseables. Es decir, la empresa debe constituir un medio para alcanzar los objetivos de la sociedad y, en consecuencia, contribuir al bienestar de los individuos.

Pese a todo, este acuerdo general en cuanto a los principios de base no logra movilizar el consenso acerca de los medios a utilizar para alcanzar ese fin. En un extremo, se sitúan aquellos que pretenden que el papel de la empresa sea estrictamente económico y rehúsan la asunción, por parte de la empresa, de cualesquiera obligaciones que sobrepasen las responsabilidades económicas tradicionales. Algunos llegan incluso a afirmar que la empresa no fue creada, ni funciona por motivos morales y que, por ello, la moralidad no se aplica a los negocios -si ambos coinciden, tanto mejor; pero si se oponen, peor para la moralidad. En el otro extremo se encuentran los que se niegan a admitir que los resultados económicos sean un fin y los individuos, únicamente un medio. Estos proclaman que la empresa no tiene un papel estrictamente económico; critican el resultado contable de ser "parcial" como

expresión de la contribución de la empresa a la sociedad (porque ignora los productos negativos -y también otros positivos- originados por la actividad empresarial); y critican también las imperfecciones del mercado que son, simultáneamente, el origen y la consecuencia de las desigualdades en la distribución de los recursos y del poder. Entre éstos, se encuentran también los que, al ver en la empresa un buen gestor y con recursos, amplían sus exigencias a la resolución de problemas sociales sin relación directa con la actividad empresarial. Como argumentos, éstos últimos apelan, ya sea a la conciencia de los dirigentes quienes, como "buenos ciudadanos", tienen el deber de aliviar los males sociales (por su iniciativa, o en colaboración con el gobierno), ya sea al "interés propio iluminado" de la empresa (ésta tiene interés en disponer de un entorno saludable y en evitar la ingerencia del gobierno en su actividad).

Durante años, las razones de unos (con las cuales se mezclaban frecuentemente la moda y el snobismo de algunos) hicieron simetría a la incomprensión de otros. La mayoría de los adversarios se reclutaba entre los partidarios del "liberalismo económico", para quienes pretender modificar lo que fuese era subvertir y debilitar el sistema (en parte "ayudados" por quienes, con ideas inconsistentes sobre lo que podría ser la responsabilidad social de la empresa, le atribuían contenidos absolutamente utópicos). Quienes proponían y apoyaban la nueva teoría formaban una coalición muy heterogénea (ecologistas, sindicatos, consumidores, gobierno, medios de comunicación social, etc.) y pretendían hacer soportar a la empresa una mayor responsabilidad por las consecuencias negativas de su actividad. Proponen acciones para remediar esas incidencias, así como el desarrollo de medios para dar cuentas de la actividad de la empresa y que, al mismo tiempo permitan corregir las apreciaciones que resultan del análisis de los estados económico-financieros.

Los argumentos de unos y otros para definir sus posiciones han sido organizados por varios autores y sistematizados en diferentes "modelos"(11). Por nuestra parte, no vamos a detenernos para presentar



los modelos existentes porque, en realidad, se trataría de una mera descripción o resumen de modelos ampliamente divulgados. Nos limitaremos a caracterizar, de forma tan breve como sea posible, las dos posiciones extremas del debate sobre la responsabilidad social de la empresa. En el Anexo 9, presentamos un resumen de los principales argumentos a favor y en contra de las propuestas de esta teoría. Muchos de ellos están interrelacionados, y todos constituyen el conjunto de las perspectivas del público acerca de las relaciones empresa-sociedad.

## 2- Principales argumentos del debate sobre la responsabilidad social de la empresa.

### *a- El modelo tradicional o clásico (Laissez-Faire).*

La idea básica de este modelo es que la empresa sirve mejor a los intereses de la sociedad si se concentra exclusivamente en su función económica. Al enriquecimiento de la empresa correspondería invariablemente el bienestar de la sociedad, ya que el volumen de los beneficios realizados reflejaría el grado de eficiencia en la utilización de los recursos sociales, la satisfacción del consumidor y, de una manera general, el apoyo del mercado a la actividad empresarial.

Como corolario, los gestores deben preocuparse sólo de la empresa y, en relación a ésta, exclusivamente de su función económica, procurando lograr, con sus inversiones, niveles de rentabilidad suficientes para garantizar la supervivencia de la empresa como unidad económica. La eficiencia y la obtención de beneficios, de una forma continuada, dentro de las leyes y reglas definidas por el mercado, limitan el contenido de la responsabilidad social de la empresa. Cualesquiera otras cuestiones sociales que, aunque relacionadas con su actividad, no se impongan a través del mercado o de la reglamentación gubernamental, deben ser de la competencia del gobierno o de cualquier otra institución, pero no pueden atribuirse a la empresa como una responsabilidad suya. Mientras permanezca esencialmente privada, la empresa no puede aceptar una responsabilidad general por problemas que quedan apreciablemente alejados de sus preocupaciones económicas tradicionales. Según algunas opiniones, porque tiene un poder limitado: la empresa, incluso cuando próspera, poco puede hacer en el campo de la responsabilidad social "para transformar la sociedad"(12). Está insertada en un sistema que tiene sus reglas y, por sí sola, "es incapaz de trascender ese sistema"(13). La empresa, sometida a las leyes de la competencia, no puede tomar en cuenta en sus decisiones la totalidad de las consecuencias de su actividad sobre el medio ambiente. Son los poderes

públicos los que deben definir las reglas para que sean satisfechos los intereses de la sociedad. Estas reglas, aplicadas a todas las empresas de un sector, permiten uniformizar las condiciones de competencia. Según otras opiniones, porque la empresa no debe asumir responsabilidades sociales. La empresa se ha especializado en el desempeño de las funciones económicas: su negocio está en la esfera económica y no en la esfera social. Cualquier implicación en actividades sociales tendrá como consecuencia un aumento de sus costes globales y la colocará en situación de desventaja con respecto a sus competidores. Los gastos asumidos en la realización de acciones sociales sólo pueden tener como resultado: o una disminución de la rentabilidad del capital social; o una reducción de las posibilidades de la empresa para aumentar los salarios de sus trabajadores; o un aumento del precio de venta de los productos, que será soportado por los clientes; o una combinación de todos esos inconvenientes. Y como consecuencia de esa pérdida de eficiencia económica y de ventaja competitiva, resulta lógico que los accionistas, los trabajadores y los clientes, reduzcan su interés por la empresa o busquen otra que ofrezca mejores condiciones. Lo que implica que la intención inicial de ser socialmente responsable terminaría por convertirse en su reverso: la empresa estaría actuando de forma irresponsable.

Por ello, su única preocupación debe ser realizar beneficios; y a través de los impuestos que paga, facilitará a la sociedad los recursos con los cuales ésta se encargará de las cuestiones sociales. Así, según M. Friedman (14), si la empresa tiene que elegir entre pagar una multa por contaminar un río, o instalar un equipo anti-contaminación, debe elegir la solución más económica: "la mejor solución es la solución más barata, de acuerdo con las medidas facilitadas por la contabilidad de costes, sin necesidad de considerar los costes sociales".

Hay todavía algunos autores que amplían su argumentación para alertar sobre algunos peligros potenciales que podría acarrear la aceptación de responsabilidades sociales. Primero: unir a las tareas de la gestión responsabilidades nebulosas, además de gastar el dinero de la

empresa en acciones de interés discutible y para las cuales los gestores no tienen competencia, únicamente podría contribuir a distraer sus esfuerzos de la tarea fundamental. Segundo: En el caso de que se aceptase como legítimo gastar el dinero de la empresa en favor del "bienestar público", se habría hecho una invitación a la ingerencia de los políticos y legisladores, bajo el pretexto de que los gestores no fueron elegidos para definir el "interés general". Finalmente: podría conducir a una influencia excesiva de la empresa en la vida de los ciudadanos.

*b- El modelo de sistema abierto.*

Critica las lagunas del modelo clásico, el cual, en definitiva, ignora las relaciones entre lo económico y lo social y, consecuentemente, no logra explicar por qué el mercado no asegura automáticamente el equilibrio social.

Un primer aspecto de las relaciones entre lo económico y lo social es que la propia evolución del mercado constituye un reflejo de la evolución de las condiciones sociales. La sociedad interviene regularmente en el mercado, a través del proceso político, en el sentido de generalizar y uniformizar el cumplimiento de ciertas prácticas sociales, equilibrar los intereses de la demanda y de la oferta y mantener una competencia saludable o, al menos, garantizar dicha competencia, evitando que ciertas empresas, mediante la concentración, ganen un poder tal sobre los precios y los productos que éstos dejen de reflejar las características que definen un mercado. El resultado más probable de un proceso competitivo completamente "no-regulado" es el monopolio o el oligopolio.

Otro aspecto es que, si hay cuestiones de interés social que tienen que ser resueltas fuera de la economía de mercado, sin embargo existen problemas sociales sobre los cuales la empresa tiene gran influencia porque están relacionados, directa o indirectamente, con su actividad

productiva. Por ello, estos problemas deben formar parte de sus preocupaciones, a pesar de que, en la actualidad, no existen medidas precisas que fundamenten los criterios de decisión en este campo.

La ampliación de la coalición implica que la empresa ha de producir outputs nuevos, además de conseguir beneficios. La interdependencia de los participantes implica que no es posible maximizar la satisfacción de unos a costa de los demás. Tal práctica es susceptible de generar la oposición organizada de las partes lesionadas. En consecuencia, hay problemas sociales que deben ser resueltos a través de la empresa - voluntariamente, o por imposición política, bajo la forma de condicionamientos legales. En relación a otros problemas sociales, la discrecionalidad se presenta, de momento, absoluta- la empresa "puede ayudar" en su resolución.

El modelo de sistema abierto constata que, en el desempeño de su función específica, la empresa no puede dejar de ser vista como una comunidad en sí misma, ni puede ser aislada de la comunidad local en que opera y del sistema social amplio al que pertenece. Esta perspectiva tiene dos implicaciones principales. La primera es que la empresa existe integrada en un cuerpo social que define las condiciones sociales externas que aquella, ha de considerar y a las cuales, en parte, debe adaptarse. Algunas de ellas constituyen "problemas sociales" (15) y como tal, aunque la empresa no haya contribuido a su existencia, deben formar parte de sus preocupaciones, puesto que, naturalmente, tiene interés por "vivir" en un entorno saludable. La segunda implicación es que la empresa tiene impactos sobre la sociedad (sobre sus asalariados, sus "vecinos", el medio-ambiente, etc.) que van más allá de su aportación específica como productora de bienes y servicios. Estos impactos no son deliberados: representan efectos secundarios de su función principal. Constituyen subproductos inherentes e indisolubles del funcionamiento de la empresa.

En relación a los primeros (problemas sociales que no tienen una relación directa con la actividad de la empresa) juzgamos correcto afirmar que la empresa debe actuar en una base voluntaria que puede

ser justificada por razones de filantropía o de interés propio esclarecido. En este campo, las acciones de la empresa se identifican muy de cerca con las orientaciones personales y con los sistemas de valores de sus dirigentes. Sin embargo, en lo que respecta a los impactos sociales que son consecuencia de su actividad, consideramos que la gestión de éstos no puede ser una cuestión de opción, sin ningún tipo de sanciones para las acciones o inacciones de los dirigentes (16). Incluso cuando su gestión se presente a corto plazo como un coste no productivo, es decir, no aumente el valor del producto, o la satisfacción del consumidor, la empresa debe ocuparse de ellos como parte integrante de su negocio. Los diversos autores que respaldan esta postura, fundamentalmente P. Drucker, llaman la atención sobre el hecho de que la no gestión de estos impactos puede conducir a un agravamiento tal de las condiciones sociales que les corresponden, que la sociedad considere tales impactos como "un ataque a su integridad" (17) y busque protegerse a través de una reglamentación restrictiva. Tal hecho puede tener como consecuencia (no intencionada) una reducción de la flexibilidad de la empresa que, en ese caso, podría verse enredada en una amalgama de condicionamientos legales.

La empresa debe considerar que su función tiene lugar tanto en el mercado (económica), como fuera de él (social), y que hace falta considerar a ambos para abarcar el conjunto amplio de problemas que están implicados en su actividad. Ninguno de ellos por sí mismo es suficiente, y ambos constituyen las fuentes de orientación y de criterios para guiar las decisiones de la empresa. Cuando ésta actúa contra las presiones del mercado, es sancionada por los mecanismos del mismo; sin embargo, hay casos en que, aunque la empresa no viole las reglas del mercado ni las leyes de la comunidad, se ve cuestionada por la sociedad, debido a que adopta comportamientos o produce outputs que son contrarios a las expectativas e intereses de ésta.

Las reglas del modelo clásico sólo juegan para los bienes susceptibles de apropiación privada y valorados a través del mercado. Para los bienes libres como el aire, el agua, ..... no es fácil determinar su valor y,

por lo tanto, los costes sociales que resultan de las diferentes formas de polución y degradación ambiental, por parte de la empresa, no son incluidos en los costes de explotación. De este modo, ni el fabricante, ni el consumidor, soportan los costes necesarios para evitar las consecuencias indeseables de la producción, o para indemnizar a quienes fueron perjudicados(18). Mientras el consumidor se beneficia de la reducción "de los precios", los costes correspondientes a esa reducción son soportados por otros agentes sociales. El coste privado de los bienes es inferior a su coste social (y, por consiguiente, el beneficio privado es superior al beneficio social). La no consideración de las deseconomías externas (externalidades) conduce a errores en el cálculo de los costes y de los beneficios y a una asignación imperfecta de los recursos de la sociedad(19).

La gestión tradicional se vuelve insuficiente porque "ya no hace falta que sea la propia sociedad la que se adapte a la empresa para que ésta produzca los bienes necesarios para la vida, sino que, cada vez más, debe ser la economía la que debe servir a la sociedad"(20). La apertura de la empresa que resulta de esta exigencia hace que las responsabilidades de los gestores en el dominio social no puedan más ser cumplidas exclusivamente por mediación de "relaciones públicas". De ellos se exige nuevas formas de pensar y nuevas acciones. Según P.Drucker(21), el hecho de que los gestores hayan emergido como un grupo líder que controla la mayor parte de los recursos de la sociedad y la competencia para administrarlos, hace que las exigencias dirigidas a los gestores para que asuman responsabilidades sociales sean justificadas y deban ser aceptadas, después de un análisis ponderado para cada caso concreto.

Hay que tener siempre presente que nos estamos refiriendo a los problemas sociales relacionados con la actividad empresarial. Existen muchos problemas sociales que son de naturaleza preferentemente macro y cuya resolución no pasa por la empresa. Otros, al revés, son creados por ella y/o pueden ser resueltos a través de su actividad. Según

hemos expresado, tenemos la opinión de que la empresa debe distinguir los problemas sociales relevantes de los que son irrelevantes y evitar interferir en todos los problemas sociales que no la afectan o que no son afectados por ella -es decir, que no tienen una relación estratégica con sus actividades presentes y prospectivas. Nuestra tesis es que la empresa no debe limitarse a cumplir la ley, ni quedarse esperando que el gobierno intervenga constantemente para definir, a través de leyes, las reglas que han de aplicarse en cada momento. Esto, fundamentalmente por las dos razones siguientes que se complementan y merecen ser ponderadas.

- 1ª- La primera es que el gobierno no interviene en todas las cuestiones importantes. La ley representa el acto formal que viene a instituir como obligatorias determinadas prácticas, consideradas morales porque van en el sentido del bien común, o a declarar ilegales otras prácticas consideradas inmorales. La intervención del gobierno tiene lugar cuando tales prácticas suscitan un grado de preocupación pública tan elevado que ya no pueden ser dejadas al libre arbitrio de la empresa. En el primer caso, se considera deseable que se difundan y practiquen de una forma regular e institucionalizada. En el último caso, la condena pública por inmorales precedió a la declaración de su ilegalidad. Ya no pueden ser toleradas y la importancia de los problemas justifica los costes de elaborar leyes (estudio de los problemas, de las soluciones, etc.) y de invadir la propiedad privada de la empresa, con objeto de eliminar los efectos negativos. Sin embargo, hay otros problemas sociales importantes (porque son objeto de preocupación pública y, por tanto, forman parte de la política pública de una manera implícita) que todavía no son contemplados por las leyes -bien sea porque no hay acuerdo en relación a las soluciones que deben ser adoptadas para su resolución; bien porque los costes económicos y sociales que les corresponden se consideran



admisibles y dentro de los márgenes de tolerancia del sistema, de modo que no justifican los costes (económicos y sociales) de la intervención pública formalizada. Cuanto más crece la preocupación pública por un determinado problema, más importante se vuelve el tema para la sociedad, y mayor será la presión social para que se busque una solución que elimine o reduzca sus consecuencias negativas. Dado que la presión pública sobre el gobierno tiene poder para determinar el orden de prioridad por el cual se resolverán los problemas, siempre que la empresa persista en ignorarlos, dará lugar a que el gobierno tenga que intervenir para restringir su libertad de acción, imponiéndole obligaciones nuevas relacionadas con los problemas creados.

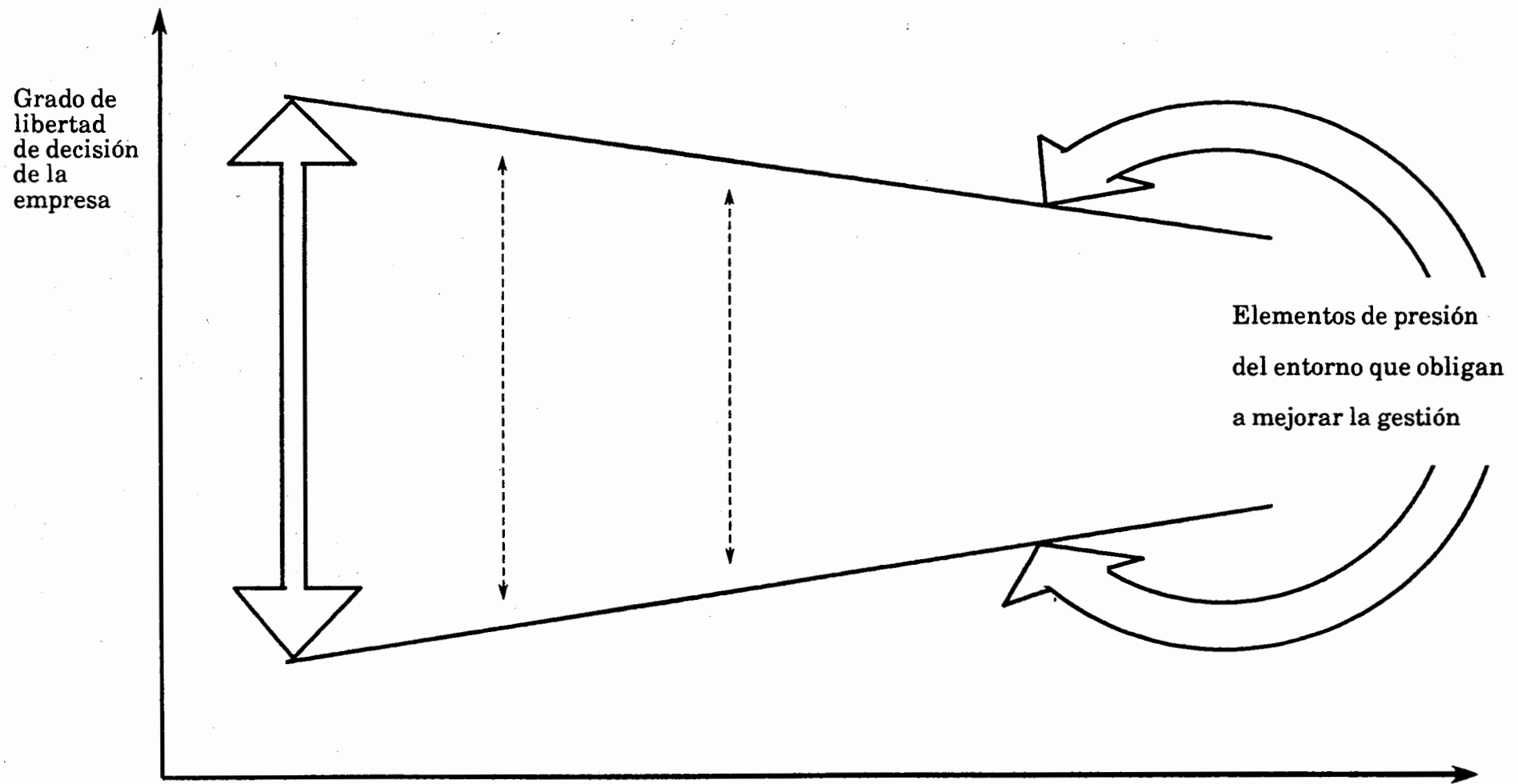


Fig. 5.2 - Influencia del entorno sobre la gestión de la empresa

Está claro que estas consideraciones no deben ser entendidas como una afirmación de que la intervención de los poderes públicos es inherentemente peligrosa. Al contrario, tal intervención es vital para la sociedad, en el sentido de delimitar los parámetros del marco socio-económico dentro del cual opera la empresa. La legislación y la reglamentación, representativas del interés público, son indispensables para asegurar que se cumplen las condiciones que la sociedad considera indispensables para el desarrollo equilibrado de la acción colectiva organizada: salarios mínimos, seguridad en el trabajo, protección del medio-ambiente, etc. Sin embargo, la mayor parte de los autores, de acuerdo con una gran variedad de trabajos publicados, coinciden en que dicha intervención se convirtió para muchos dirigentes en una fuente de angustia, que es indeseable como forma de regulación sistemática de la actividad empresarial y, como tal, debe ser evitada. Las principales críticas que hacen a la intervención gubernamental pueden resumirse en los puntos siguientes. Por una parte, es excesivamente restrictiva, y ciega en relación a la especificidad de las situaciones concretas y en cuanto a la viabilidad técnico-económica y práctica de las soluciones. Por otra parte, provoca una reducción de la eficiencia de la empresa, como consecuencia de la multiplicidad de obligaciones administrativas implicadas por la voluminosa legislación, de la pérdida de libertad de acción de la empresa (que resulta del encorsetamiento de su actividad en un marco reglamentario cada día más apretado), y del aumento significativo de los costes que acarrea el cumplimiento de tales disposiciones.

- 2ª- La segunda razón (que resulta de la anterior) es que la autorregulación es preferible a la legislación. La empresa debe asumir voluntariamente las responsabilidades sociales como la única forma de evitar que los problemas alcancen dimensiones críticas. Si la empresa procura identificar los problemas sociales (actuales y futuros) que tienen relación con su actividad y sobre los cuales tiene un papel activo, y adopta políticas y acciones

para reducir sus consecuencias negativas, "antes de que dichos problemas asuman proporciones de crisis y se vuelvan catalizadores de olas de protestas"(22), puede esperarse que, no sólo la dimensión de los problemas será reducida y será improbable que la empresa sea identificada como la causa inmediata, sino que también podrá reforzar su posición en el entorno y proteger su viabilidad a largo plazo.

El razonamiento prospectivo, al menos como principio genérico, pasó a integrarse en los procesos de decisión de los dirigentes quienes, por lo general, sobrepasaron la visión inmediata de los problemas. Por ello, constituye ya una tautología (porque ya se encuentra enraizada en el pensamiento sobre la gestión) la afirmación de que la empresa de hoy tiene que considerar, no sólo lo económico y lo presente tal como ello se le presenta, sino que debe intentar ver la realidad tan completa como le sea posible, y lo presente como una etapa del futuro -porque es únicamente en base a esta perspectiva como el presente gana sentido pleno.

El respeto por los criterios económicos y legales tradicionales es una necesidad para la supervivencia y legitimidad de la empresa. Sin embargo, el mercado y las leyes escritas proporcionan un cuadro estrecho para definir y percibir las necesidades sociales con las que se enfrenta. Además, por su experiencia práctica, las empresas saben que el marco legal es un cuadro mínimo -normalmente percibido como una compilación de las restricciones a las acciones posibles- y que las leyes, por lo general, vienen a codificar, con retraso en relación a la praxis, situaciones de hecho, institucionalizando o incentivando prácticas deseables y prohibiendo o penalizando aquellas que se consideran nefastas. Las leyes raramente están avanzadas (lo que además es lógico) porque lo "avanzado" empieza siempre por ser una experiencia original que se somete a la crítica y a la sanción social, y que coloca a su

promotor en situación de riesgo, en la esperanza de que el beneficio de la anticipación resulte compensador.

Las empresas son pioneras y tienen experiencia en las "discontinuidades empresariales" como forma de crear e instituir prácticas nuevas de las cuales esperan obtener beneficios. Tales prácticas son frecuentes en los dominios del marketing y de las tecnologías. Aunque algunas actitudes más conservadoras se obstinan en ver en ellas únicamente una consecuencia de las "reglas del juego competitivo", la empresa ya se acostumbró a tomar en cuenta las opiniones de sus públicos, y a considerar como importantes para su éxito varias formas de sanción extra-mercado, algunas de las cuales implican estimaciones más o menos borrosas acerca de los comportamientos de los agentes sociales en futuros relativamente alejados. De lo que sí somos conscientes también es de la dificultad de integrar informaciones y consideraciones de esta naturaleza en los criterios de decisión -sobre todo cuando los gestores, presionados permanentemente por la lógica económica del análisis coste-beneficio financiero, se ven obligados a rentabilizar cada acción, o al menos, el conjunto integrado que ellas forman. De ello, resulta perfectamente lógico que los gestores, motivados para tomar decisiones racionales, pretendan reconducir "todo" al mercado y reducir los datos a unas unidades de medida que hagan comparables las acciones y sus consecuencias; y teman envolverse en acciones para las cuales dichos cálculos no son posibles, o con relación a las cuales una evaluación subjetiva suscite dudas en cuanto a su rentabilidad.

Ante la evidencia de que el desarrollo de las empresas, según la obediencia estricta a la lógica del mercado y a la realización del lucro, no garantiza que su actuación coincida en todo momento con el "interés general" -es decir, su actuación puede alejarse de las aspiraciones sociales, o incluso, oponerse a ellas- juzgamos asentado que la responsabilidad social de la empresa constituye un compromiso nuevo, de naturaleza estratégica, que ésta debe asumir sin descuidar su rentabilidad y sin prescindir de su libertad de decisión. A saber, los

objetivos económicos deben ser perseguidos y las empresas deben continuar competitivas desde el punto de vista económico, pero hay cuestiones sociales que exigen su implicación, incluso cuando ello pueda perjudicar, en parte, a su eficiencia y al beneficio a corto plazo. La legitimidad de la empresa depende de su capacidad para satisfacer las necesidades de la sociedad. Por lo tanto, no puede concebirse, al menos a largo plazo, que se mantenga una discrepancia entre los objetivos de la sociedad y las decisiones adecuadas desde el punto de vista empresarial. Tal situación conduciría inevitablemente a la transformación de los sistemas de gestión, so pena de implantación de modelos "dirigistas".

La responsabilidad social viene a reinterpretar la función de la empresa, ampliando su campo de actuación y de responsabilidad a aquellas expectativas sociales que, aunque tengan fuerte implantación en el cuerpo social, "aún" no fueron incorporadas a las leyes. Frente a dichas expectativas, la empresa debe ir desarrollando respuestas flexibles y un aprendizaje de las formas de tratamiento de los problemas, que le permitirán adaptarse (antes de ser forzada a tal) con costes económicos e institucionales más bajos. A tal efecto, la empresa (que ya ha refinado y desarrollado los conceptos e instrumentos económicos) debe perfeccionar y desarrollar su capacidad para identificar y administrar los fenómenos sociales relacionados con su actividad. "La indiferencia de una organización con relación a las consecuencias sociales de su actividad, bajo el pretexto de una reconocida falta de preparación de sus gestores en la identificación y gestión de los impactos sociales, no es más disculpable que la negligencia en las cuestiones de contabilidad o de gestión de existencias.... Siempre que una función forma parte de la actividad básica de la organización, o ésta desarrolla su capacidad para administrarla, o está condenada a desaparecer"(23).

Como consecuencia, al mercado hay que añadir un tanto de ética, de interés propio esclarecido y, sobre todo y a combinar todos ellos, mucho de gestión estratégica. Se vuelve obligatorio considerar las fuerzas del entorno, su evolución e impactos sobre la empresa, fundamentalmente,

la evolución de los condicionamientos ligados a los problemas sociales. La responsabilidad social tiene una finalidad: se configura esencialmente como un eslabón y un canal de comunicación entre la economía (la empresa) y la sociedad. La propuesta que se hace a los dirigentes es para que se empeñen en "auto-regular" su actividad, como forma de evitar la intervención permanente de la "política" en la empresa, a través de la intervención del estado, directamente en el mercado o por mediación del proceso legislativo en general. Los gestores son quienes mejor conocen sus propios negocios y quienes están en mejores condiciones para detectar y resolver los problemas resultantes del impacto de la empresa sobre su entorno.

En este momento, el problema ya no consiste en saber si la empresa debe o no ser socialmente responsable. Damos ya por sentado que la responsabilidad de la empresa no puede limitarse a su función económica, y a las actividades para las cuales el test del mercado proporciona criterios de evaluación; y hemos propuesto una ampliación de dicha responsabilidad a ciertas actividades sociales, en relación a las cuales los mecanismos del mercado son inapropiados o insuficientes.

J.Humble(24), citando a Drucker, considera la responsabilidad social de la empresa como un "área clave en la empresa", a la cual "típicamente le conciernen los problemas del medio externo.... y también los del medio interno" (p. 15), porque "le guste o no, para sobrevivir, la empresa siempre ha estado obligada a adaptarse a las expectativas cambiantes de la comunidad" (p.16).

La cuestión ahora es saber "qué es la responsabilidad social de la empresa", y "cómo debe actuar la empresa para cumplir con sus responsabilidades sociales".

Si la teoría clásica es de un absoluto rechazo, tampoco consideramos admisible la actitud extrema de pretender que la empresa utilice sin discriminación sus recursos en acciones sociales poco concretas, con consecuencias mal definidas y, por lo tanto, de una utilidad dudosa, o

que no tengan una relación clara con sus actividades. La empresa no es un saco sin fondo de la cual pueda esperarse la resolución de todos los males de la sociedad. Cada empresa, individualmente, no puede satisfacer todas las exigencias que sobre ella recaigan. En primer lugar, le sería materialmente imposible hacerlo; por último, porque la aceptación del principio de ser "responsable de todo y ante todos" no define el dominio de sus responsabilidades y, por ello, no facilita criterios para decidir cuáles son las acciones a emprender. Según Johnson(25), la primera confusión acerca de lo que es la responsabilidad social de la empresa consiste en "dejar al arbitrio de cada gestor el decidir, por sí mismo, lo que es un comportamiento socialmente responsable, de acuerdo con sus gustos y preferencias y su propia concepción del papel de la empresa en una sociedad libre". Un concepto así de nebuloso que tenga el ámbito que cada gestor quiera darle, según las posibilidades o las conveniencias del momento, no es operativo. Tanto la sociedad como la empresa consideran el esclarecimiento de sus relaciones mutuas del mayor interés, para saber qué respuestas pueden darse a los problemas sociales y qué cambios (bien sean impuestos desde el exterior, bien de iniciativa interna) son posibles y es conveniente introducir en los sistemas de gestión, para lograr una mejor inserción social de la empresa. Un concepto de responsabilidad social tan preciso como sea posible, se vuelve esencial como guía para la acción. Con toda seguridad, aunque sea deseable una visión ampliada del papel de la empresa en la sociedad, hay límites en cuanto a lo que aquella puede hacer en el campo social.

Estos límites pueden ser de dos naturalezas. Una primera categoría está relacionada con las restricciones a las que la empresa se enfrenta, en términos de los recursos necesarios (recursos físicos, competencia, autoridad) para llevar a cabo determinadas acciones sociales concretas. Dichas restricciones definen el dominio de lo que la empresa puede hacer (y de lo que no le es asequible), teniendo en cuenta la relación entre los recursos relevantes exigidos para cada acción y aquellos de



que dispone. La segunda categoría se refiere a la elección de las acciones sociales. De entre el conjunto de las acciones que le son asequibles (es decir, para las cuales dispone de recursos físicos, competencia y autoridad), la empresa debe elegir aquellas a las que debe dar prioridad.

*A - Límites o restricciones incluidos en la primera categoría.*

*a<sub>1</sub>- Recursos físicos y recursos financieros, en especial.*

Para ser eficaces, los gestores deben asignar los recursos a las diversas acciones de la forma más racional que sea posible, en la medida en que sus decisiones estén controladas por criterios objetivos que resulten directamente del test del mercado. Toda decisión obliga a los gestores a medir (a veces de una forma inconsciente) los costes y los beneficios de cada acción en sí misma y a compararlos con otras alternativas capaces de resolver los problemas, siempre con el objetivo de aplicar las soluciones más apropiadas (más eficaces y/o más eficientes). No es posible administrar recursos escasos en actividades por naturaleza reproductivas, sin tener permanentemente en cuenta la rentabilidad de las acciones. Sin que ello signifique que cada acción deba ser obligatoriamente rentable, la preocupación de la rentabilidad, insistimos, es ineludible.

Una vez que el funcionamiento de la empresa es el resultado de una coalición de participantes, su sistema de objetivos no puede limitarse al dominio económico. La empresa debe procurar un justo equilibrio entre la rentabilidad financiera y la satisfacción de otros objetivos ligados a los diferentes participantes. Sin embargo, a medio/largo plazo, los objetivos económicos deben ser prioritarios, porque lo que caracteriza a la empresa con relación a las demás organizaciones es su finalidad económica cuya realización le confiere legitimidad y es condición indispensable para que pueda subsistir. Por ello, "siempre que un gestor desconsidera la restricción económica y asume responsabilidades

sociales que, desde el punto de vista económico, no puede soportar, está creando problemas" (26).

La empresa ha de ser lucrativa. Aunque, según la visión sistémica de la empresa, el lucro sea apenas uno de los componentes de la riqueza creada en el sistema, negar la legitimidad del lucro sería negar el propio sistema. El lucro es una necesidad social.

Una empresa arruinada no puede satisfacer las necesidades sociales de la comunidad.

Consideremos que el lucro es la parte retenida en la empresa (autofinanciación) y la parte distribuida a los accionistas (dividendos). Sin retención de lucros la propia supervivencia de la empresa está comprometida. Y asegurar la supervivencia (y desarrollo) de la empresa es una de las responsabilidades prioritarias de los gestores. Negar a los accionistas su derecho a recibir los dividendos sería pedirles sacrificios (la privación del consumo que corresponde al capital que invirtieron) y negarles toda compensación por ese hecho. Además de la injusticia social, nadie estaría dispuesto a invertir en tales condiciones. Naturalmente que el volumen de los lucros, comparado con el valor del capital invertido y relacionados ambos con los valores-patrón vigentes en el sistema social, facilitan indicaciones para formar juicios sobre si se trata de recompensas justas o injustas. Pero en este caso, lo que puede cuestionarse no es el lucro, sino la forma en que la riqueza fue repartida (y repartir con justicia es también una responsabilidad de la empresa).

#### a<sub>2</sub>- Competencia.

Acerca de este punto, los diversos autores no están totalmente de acuerdo, aunque creamos legítima la deducción de que existe una convergencia tácita, de fondo.

P. Drucker y K. Andrews, por ejemplo, son unánimes en afirmar que los gestores no deben implicarse en tareas para las cuales no tienen competencia específica, ya que es muy probable que obtengan malos

resultados, los cuales perjudicarán a la propia empresa y a la sociedad - con el riesgo adicional de que tal fracaso puede defraudar las expectativas sociales y disminuir la credibilidad de la empresa. Para K. Andrews, "la empresa debe entrar en los dominios sociales planteándose las mismas cuestiones acerca de sus recursos y competencias que se plantearía si entrase en una nueva combinación de productos-mercados, " porque "en buenas obras, así como en buenos mercados, las oportunidades son ilusorias cuando no hay competencia para aprovecharlas" (27).

Pese a todo, la mayor parte de los autores están de acuerdo en que pretender apartar los problemas sociales de la gestión, bajo el pretexto de que los dirigentes no tienen competencia en este dominio, corresponde a una actitud errada, la cual supone que los problemas pueden ser alejados por el simple hecho de ignorarlos. La gestión de los problemas sociales no es una cuestión de opción: pasó a formar parte integrante del contenido de la gestión. Si los dirigentes no tienen competencia en este campo, no tienen otra alternativa que no sea desarrollar sus aptitudes para hacer frente a las nuevas exigencias. Sobre todo si se trata de problemas estratégicos, lo que sucede con frecuencia es que, más tarde o más temprano, la empresa termina enfrentándose con ellos, sin estar preparada para tal y viéndose obligada a resolverlos según metodologías y soluciones impuestas desde el exterior. La actitud de "ignorar" los problemas sociales puede servir en un futuro inmediato, pero puede también dejar a la empresa en una posición reactiva en el futuro, cuando los problemas que entonces permitían una cierta libertad de acción, dan lugar a imposiciones que la empresa ya no puede influenciar, ni refutar. En ese momento, los dirigentes ya no pueden evitar los conflictos, sino apenas reponer las situaciones y neutralizar los antagonismos surgidos.

Pensamos que esta cuestión sólo puede ser aclarada -y encontraremos entonces la convergencia de fondo entre los diversos autores a los que mencionamos- cuando se establezca la distinción entre los tópicos siguientes. Por una parte, hay que distinguir entre los

impactos sociales (que son subproductos o consecuencias de la actividad de la empresa, que no existirían si ésta no existiese y cuya resolución, por lo tanto, es responsabilidad suya), y los "problemas sociales" de la comunidad vecina o de la sociedad (que existen con independencia de la empresa y respecto a los cuales ésta apenas tiene una obligación moral de contribuir a su resolución). Por otra parte, hay que distinguir entre acciones puntuales y problemas estratégicos.

Cuando afirman que la empresa no debe implicarse en acciones para las cuales no tiene competencia, Drucker y Andrews estarían tomando como referencia los "problemas sociales", con relación a los cuales la actuación de los dirigentes se resume en la obligación moral de "ayudar" a resolverlos, y no a los impactos sociales, a los cuales ambos se refieren como responsabilidades inalienables de la empresa. La actitud de Drucker, con respecto a la responsabilidad social de la empresa, es de estímulo a los gestores para procurar soluciones nuevas y prácticas, argumentando que la falta de metodologías sólidas para resolver los problemas no debe conducir a la inacción. Andrews, por su parte, afirma que una empresa moderna debe tener una estrategia social tan elaborada como su estrategia económica.

Además, la actitud de los gestores de no implicarse en problemas sociales para los cuales no disponen de competencia, sólo se justifica tratándose de acciones puntuales y con un horizonte corto. Pensamos que tal razonamiento no puede aplicarse rigurosamente a los problemas estratégicos. Si un problema es estratégico y la empresa no tiene competencia para tratarlo, entonces, tenemos la opinión de que debe desarrollar esa competencia particular. En el campo estratégico, la competencia no significa únicamente el dominio perfecto de conocimientos y tecnologías ya probadas. Los problemas estratégicos, por definición, tienen siempre algo nuevo, y las soluciones apropiadas no son siempre conocidas. Es característica suya el hecho de que, al inicio, la información es insuficiente y los problemas incompletamente definidos. La empresa va adaptando las soluciones, ganando experiencia y aprendiendo... es decir, ganando competencia, a medida

que los problemas van evolucionando y tomando contornos más precisos, hasta que las soluciones concretas sean claramente identificadas. Tal y como referimos en el capítulo anterior, en la gestión de los problemas estratégicos, la base de conocimientos de la organización va siendo constantemente enriquecida, según un proceso de aprendizaje. A medida que cambian las condiciones ambientales en las que transcurren las acciones, los gestores (fundamentándose en la base de conocimientos preexistente) van identificando los cambios y la forma en que éstos afectan a las relaciones acciones-resultados. Como consecuencia, las premisas de acción-resultado anteriores son reforzadas o alteradas y premisas nuevas se van integrando en la base de conocimientos. La competencia de la organización (que, de hecho, es crítica para especificar con precisión las acciones necesarias para obtener los resultados deseados) va desarrollándose como consecuencia de una postura proactiva y de asunción de riesgos calculados.

### a<sub>3</sub>- Autoridad.

En democracia, la legitimidad constituye un recurso que los actores sociales utilizan para ejercer poder. Un actor disfruta de legitimidad cuando su poder es reconocido y aceptado por quienes son los destinatarios de las acciones del primero.

La responsabilidad social de la empresa pretende transferir de la esfera económica a la social, la legitimidad de la empresa para actuar en nombre de la sociedad en la resolución de los problemas sociales.

Ciertos autores (retomando algunos de los argumentos liberales en contra de la responsabilidad social de la empresa) advierten que la intervención indiscriminada de ésta en el campo social, aunque tenga la ventaja inmediata de canalizar recursos voluminosos hacia la resolución de los problemas sociales, sin embargo tiene peligros, sobre todo de naturaleza política. El hecho de que la empresa tenga control sobre la mayor parte de los recursos productivos de la sociedad, confiere a ésta un poder tremendo que, adicionado al hecho de que sus gestores

no están cualificados, ni son elegidos, para definir el "interés general", podría conducir a una distorsión del proceso político, en virtud de que se abre a la empresa la posibilidad de adquirir poder suficiente para "manipular" cada vez más los destinos del hombre, sometiéndolo a sus intereses particulares. Esta situación llevaría a la confusión poder económico - poder político destruyendo, por lo tanto, el equilibrio de poderes que resulta de su partición y control recíproco. ¿Es real este peligro?. Nosotros pensamos que no lo es. En primer lugar, porque, aunque cuando se hable de "empresa" se establezca la asociación con el sistema empresarial (el subsistema de la sociedad que se encarga de la mayor parte de la actividad económica), no podemos olvidar que este subsistema no forma un bloque unificado. La simple consideración de la disparidad en su interior nos parece suficiente para apartar tal argumento, a pesar del tremendo poder que muchas empresas individuales poseen de hecho. En segundo lugar, porque cada empresa, limitada por su vocación y por la racionalidad que le corresponde, no tiene, "por naturaleza", ni predisposición, ni posibilidades materiales para hacer de la política su negocio. Cruz Vidal (28), refiriéndose específicamente a la naturaleza de la empresa en cuanto agente económico y después de resumir los conceptos propuestos por varios autores, pone en evidencia que una característica esencial de la empresa es su "autonomía e individualidad, desde el punto de vista contable". Dichas autonomía e individualidad obligan a la empresa a aplicar cuidadosamente sus recursos, los cuales sólo en casos extraordinarios pueden ser desviados para acciones que no tengan relación con su función básica.

Con todo, en abstracto y a priori, es difícil definir cuáles son las acciones sociales que tienen relación con la función económica de la empresa. Las situaciones reales son muy variadas y complejas y sólo después de un análisis de las situaciones concretas, los gestores pueden identificar las acciones sociales que están "dentro" y las que están "fuera" de su área de influencia/responsabilidad. Sin embargo, es posible definir un principio general que, aunque no logre reunir la

unanimidad (imposible), reúne una sólida base de consenso y, por lo tanto, es aplicable a la generalidad de las situaciones:

- En lo que respecta a los impactos sociales (una vez que son creados por la empresa), el problema de la autoridad no puede ser planteado como un óbice -constituyen una responsabilidad indeclinable de la empresa que debe procurar resolverlos.

- En relación a los "problemas sociales" (que no fueron creados por la empresa), las situaciones son muy diversas. Habrá problemas en los cuales no debe intervenir porque son competencia de otras instituciones (más capaces para tratarlos y/o especialmente creadas al efecto). Con respecto a ellos, la participación de la empresa podría constituir una ingerencia y un abuso (utilización ilegítima) de poder. Habrá problemas en cuya resolución la empresa "puede" colaborar. Con respecto a otros, tiene interés en resolverlos. En los dos últimos casos, las empresas intervienen con frecuencia, a título puramente voluntario, con carácter filantrópico, o con un interés propio esclarecido. Se configuran, por lo general, como acciones de relaciones públicas, destinadas a crear una buena imagen de la empresa, a aumentar su clientela, a crear un entorno más saludable, etc.

Es sobre todo en relación a estos "problemas sociales" que no son consecuencia de la actividad productiva, y siempre que no esté claro si la empresa debe o no involucrarse en acciones específicas, en los que el principio siguiente (que suscribimos enteramente) es válido como criterio de decisión: las acciones sociales no pueden constituir un despilfarro de recursos y tienen que ser integradas en una perspectiva de la gestión a largo plazo. Según K. Andrews, a las acciones sociales de la empresa debe aplicarse un razonamiento similar al que se hace para sus productos, los cuales "deben ser evaluados más bien en términos de sus funciones presentes y potenciales que de sus características físicas" (29).

Este principio nos introduce en la segunda categoría de criterios que limitan las posibilidades de intervención de la empresa en el campo social.

B- Los criterios anteriores (disponibilidad de recursos físicos, competencia, y autoridad) son criterios de selección, que permiten hacer una primera elección, para distinguir las acciones asequibles a la empresa de aquellas que no lo son.

La segunda categoría de criterios va a permitir hacer la elección entre las acciones sociales que pasaron la primera "criba". Se pretende determinar el grado de prioridad que les corresponde, con vista a decidir cuáles de ellas deben ser implantadas. Incluso cuando la empresa tenga recursos físicos, competencia y autoridad para realizar ciertas acciones sociales, éstas sólo deberán ser llevadas a cabo si están estratégicamente relacionadas con las restantes actividades de la empresa. En caso contrario, serían acciones "errantes" que difícilmente pasarían de "buenas intenciones".



### **3- Por un concepto operativo de responsabilidad social de la empresa.**

Aunque las divergencias iniciales -que surgían de la discusión del problema en términos ideológicos más que de un análisis frío de las situaciones reales- se vengán suavizando y las opiniones empiecen a reflejar juicios más desapasionados y anunciadores de convergencia, todavía no ha sido posible llegar a un consenso definitivo sobre esta cuestión. Nuestra opinión será dada a través del desarrollo de los tópicos siguientes.

#### **3.1- La responsabilidad social como "producto".**

Según Epstein (30), "gran parte de las dificultades en llegar a una definición ampliamente aceptada y útil, desde el punto de vista operativo, de la responsabilidad social de la empresa, resultan de nuestra insistencia en considerar la responsabilidad social exclusivamente en términos de producto". Es decir, en términos de decisiones específicas: de actividades que deben realizarse, de resultados que deben obtenerse,... en resumen, de lo que es "deseable" y "correcto" (desde el punto de vista social) esperar que haga la empresa en beneficio del bien común. Por ejemplo: reducir o eliminar la cantidad de efluentes tóxicos que la empresa lanza en el entorno, aumentar la proporción de puestos elevados en la jerarquía destinados a mujeres, minorías y minusválidos, mejorar la calidad y aumentar la longevidad de sus productos, absorber los costes sociales (externalidades), etc. Ahora bien, entendida de esta forma la responsabilidad social de la empresa, es muy difícil llegar a un consenso sobre lo que constituye un comportamiento socialmente responsable, porque es prácticamente imposible lograr el acuerdo de las diferentes concepciones en relación a

lo que la sociedad espera de la empresa. Tales concepciones no sólo divergen, sino que a veces se encuentran en oposición frontal -sobre todo cuando unos y otros insisten en ver la responsabilidad social y la responsabilidad económica como totalmente opuestas. De este modo, una empresa sólo podría dedicarse a las preocupaciones económicas, o a las preocupaciones sociales, y al orientarse en un determinado sentido, necesariamente se alejaría del otro. La propia responsabilidad social llega a ser considerada como "una escala unidimensional, con responsabilidad en un extremo e irresponsabilidad en el otro" (31). En realidad, una empresa cuya finalidad sea exclusivamente económica o exclusivamente social es una utopía.

*A1- Causas de la inadecuación del concepto de responsabilidad social como "producto".*

El principal problema está en que definir la responsabilidad social como un conjunto de resultados (como producto) es convertir el concepto en algo dependiente de la naturaleza de la empresa, "del entorno socio-político y del tiempo" (32) y, consecuentemente, dificultar la posibilidad de formar un consenso sobre lo que debe ser la responsabilidad social de la empresa.

- 1) La naturaleza de la empresa condiciona fuertemente los outputs de responsabilidad social que de ella pueden esperarse. El contenido de la responsabilidad social será necesariamente diferente, según se trate de una pequeña empresa o de una gran empresa, de una empresa privada o de una empresa pública, de una empresa de servicios, comercial o industrial. Dentro del mismo sector, el tipo de actividad también es importante: las industrias químicas y celulosas (consideradas altamente contaminadoras) tendrán impactos diferentes de los de la industria conservera, por ejemplo.
- 2) Los factores espacio y tiempo ejercen también fuerte influencia sobre los sistemas de valores y sobre las expectativas de los

individuos en relación a la actividad de la empresa y, por consiguiente, sobre sus exigencias y criterios de evaluación de dicha actividad -con reflejos comprensibles sobre el concepto de la responsabilidad social como producto.

2-a) Según los países y, dentro de cada país conforme las regiones, a cada local de ubicación de una empresa están asociadas condiciones políticas, culturales, religiosas y sociales distintas que modifican de forma sensible el papel social de la empresa. Atiéndase, por ejemplo, a las diferencias entre las empresas occidentales y el caso japonés.

2-b) La responsabilidad social como producto, cambia necesariamente, según el momento en que nos situamos. El papel social de la empresa (según puede apreciarse a través de la legislación social) es un fenómeno que evoluciona regularmente a lo largo de los años, influenciado por el cambio en los factores económicos, tecnológicos, ecológicos, políticos y sociales. Además, incluso para un momento histórico determinado, el concepto de responsabilidad social como producto no puede abarcar la diversidad de las situaciones concretas y, como tal, se vuelve inoperativo en la práctica. A cada sector de actividad y, en caso extremo, a cada empresa correspondería un dominio específico de preocupaciones sociales y de outputs concretos.

El grado de relevancia de las actividades e impactos de la empresa, en un determinado momento, depende de su relación con las preocupaciones sociales dominantes en dicho momento. Cuanto mayor es el grado de preocupación pública en relación a ciertas actividades e impactos, mayor deberá ser la atención que la empresa les dedique basándonos en la premisa de que, en el caso de que esas actividades e impactos tengan efectos negativos sobre las condiciones que definen el

bienestar social, la sociedad se empeñará en darle solución, a través de la empresa, o de la acción del gobierno.

En la secuencia de las afirmaciones hechas acerca de la intervención del Estado en la actividad empresarial, consideramos que el grado de preocupación social o pública es un eslabón fundamental entre los problemas sociales y las acciones del gobierno para resolverlos - directamente o creando imposiciones a la empresa- siendo posible prever cambios en la política pública, a través de la evaluación del grado de preocupación social. Aunque esta relación no sea automática, los autores que tratan las relaciones entre la responsabilidad social y la política pública (33) están de acuerdo en que las preocupaciones sociales (opinión pública), cuando se encuentran debidamente definidas y representadas, constituyen una de las principales causas de la modificación de la política pública.

Ahora bien, ni las áreas de preocupación social, ni las actividades e impactos de la empresa son estáticos. Las preocupaciones sociales suelen ser designadas de "blancos móviles" (34) -o que siguen "blancos móviles"- para indicar que cambian con el tiempo y determinan cambios en lo que se considera como socialmente importante.

Lo que tiende a ser socialmente importante, en un determinado momento, son los problemas sociales para los cuales aún no se ha encontrado solución.

Existe un "gap" entre la situación deseada y la situación real, en relación a "condiciones sociales importantes que conviene preservar o mejorar y que se degradarán, si no hay un cambio de la política social o si no es iniciada una acción pública específica" (35). La existencia del "gap" y la importancia de las condiciones sociales en cuestión, motivan al comportamiento de los individuos, quienes dan más importancia a lo que urge resolver y para lo cual no se encontró todavía una solución institucionalizada. Las preocupaciones sociales pueden desaparecer en ciertos campos, disminuir en otros y (re)avivar en otros aún. Desaparecen, en aquellos campos en los cuales las expectativas

sociales hayan disminuído, o en los que se hayan encontrado soluciones definitivas para los problemas que les corresponden; disminuyen, con relación a los problemas sociales para los cuales se encontró la vía que permite, de una forma regular e institucionalizada (a través de la ley o de las costumbres) resolverlos o contenerlos dentro de límites tolerables. Cuando la empresa toma a su cargo la resolución de ciertos problemas, voluntariamente u obligada por la ley, los problemas no desaparecen, pero su resolución se ha integrado en la actividad regular de la empresa -en su cultura- y los costes que les corresponden pasan a formar parte de los costes normales de funcionamiento de la empresa, es decir, de su conducta económica. A partir de ese momento (aunque las expectativas sociales se mantengan), la preocupación social con respecto al problema tiende a disminuir porque su resolución se da como garantizada.

Es obvio que los problemas sociales no tienen todos la misma importancia, ni la misma duración. Desde que "nacen" hasta que "mueren" cada uno tiene su vida, la cual puede ser representada por un ciclo (al igual que con relación a los productos comerciales): pasan por fases sucesivas de aparición, desarrollo, madurez y declive. Mientras ciertos problemas sociales tienen vida larga y evolucionan lentamente, moldeándose a la evolución de la estructura básica de la sociedad, hay otros que irrumpen súbitamente y ganan visibilidad creciente alrededor de temas nuevos, o de temas viejos hechos visibles por el cambio de los conocimientos sobre las condiciones sociales y de las expectativas fundamentales del hombre (la calidad de vida en el trabajo, por ejemplo).

De todo cuanto hemos referido, se deduce que "la responsabilidad social de la empresa no ha de entenderse, sin embargo, como un arquetipo estático, como una codificación terminada, sino como un proceso" (36).

### 3.2- La responsabilidad social como "proceso".

Con respecto al concepto de responsabilidad social de la empresa, los diversos académicos que se han preocupado por el tema apenas parecen ponerse de acuerdo en cuanto al principio: responsabilidad social de la empresa es la obligación que tiene ésta de integrar en su proceso de decisión los impactos de su actividad sobre los diversos públicos.

A este principio corresponde el concepto de responsabilidad social como "proceso". Pone el énfasis no en las actividades y outputs que deben ser realizados, sino en el propio proceso de decisión, que debe incluir, a la par de los factores económicos, los factores sociales que antes se consideraban exógenos o irrelevantes. En lugar de ser una lista de items suficientemente importantes desde el punto de vista social, la responsabilidad social se vuelve un medio -una actitud proactiva, "anticipadora y preventiva, por naturaleza" (37)- destinado a ajustar permanentemente el comportamiento de la empresa a las expectativas de la sociedad. Esto implica que los decisores deben procurar anticipar las consecuencias sociales de sus decisiones y de las acciones de la empresa, de forma que sea posible incluir en dichas decisiones y en las acciones resultantes, las medidas necesarias para minimizar los efectos negativos que potencialmente contengan. Por consiguiente, la responsabilidad social como producto cede el lugar a la institucionalización de un proceso de decisión ampliado: la responsabilidad social como proceso.

Sin embargo, no debemos quedarnos con la idea de que los conceptos de responsabilidad social como proceso y como producto son independientes y que el primero vino a sustituir y a desalojar el segundo. De hecho, son complementarios y la responsabilidad social como proceso representa un avance teórico, en relación al concepto de la responsabilidad social como producto. El primero tiene la ventaja de definir el concepto genérico de responsabilidad social, con independencia del tipo de empresa, del espacio y del tiempo; sin embargo, el segundo es el que le da un contenido concreto. El primero

proporciona un criterio general de decisión; el segundo lo pone en práctica.

Por lo tanto, en una situación concreta, a la pregunta: ¿"cuál es el dominio de la responsabilidad social de la empresa X?", la responsabilidad social como proceso apenas nos dirá que la responsabilidad de la empresa va más allá de su obligación de ser rentable y de obedecer a la ley, para incluir también los impactos de sus acciones sobre las condiciones sociales y sobre sus públicos relevantes; la respuesta concreta será dada por la responsabilidad social como producto que satisface directamente las necesidades de la acción inmediata.

En las situaciones reales, no es posible considerar la totalidad de los impactos de la empresa sobre la sociedad. Un sistema práctico tiene que ser selectivo -hay que elegir, de entre la multitud de los impactos, aquellos que son más significativos. Un proceso práctico para ayudar a identificar los impactos sociales relevantes consiste en la elaboración de una matriz que establezca la relación entre las decisiones/acciones de la empresa, por una parte, y las condiciones sociales/públicos afectados, por otra. Esas relaciones entre los dos conjuntos son traducidas por los impactos sociales que figuran en las celdas de la matriz. A través de una lectura fácil, es posible identificar qué impactos sociales corresponden a cada tipo de decisiones/acciones y cuáles son las condiciones sociales/públicos afectados por ellos.

Decisiones o acciones de la empresa	Condiciones sociales o públicos afectados					
	1	2	3	4	5	6
A			$a_3$		$a_5$	
B	$b_1$					
C		$c_2$			$c_5$	$c_6$

Fig. 5.3 - Matriz de impactos sociales (\*)

(\*) Extraído de la obra: AICPA: *The Measurement of Corporate Social Performance*. AICPA, N. York, 1977, p. 36

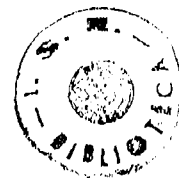
#### **4- La esfera social de la empresa y el dominio de su responsabilidad social.**

Nuestra opinión (afirmada en este trabajo) es que la responsabilidad social de la empresa no viene a desalojar las responsabilidades que transcurren de su función económica. Al contrario, constituye una ampliación de dichas responsabilidades a nuevos campos "extra-mercado" que tienen relación con la actividad económica (presente y prospectiva) de la empresa, bien sea porque son consecuencias secundarias de su actividad principal, bien porque están estratégicamente relacionados con ella. La función básica de la empresa sigue siendo la económica -sólo que, en la actualidad, esta función tiene que ser ampliada a los aspectos sociales. El sistema de objetivos de la empresa pasa a integrar, no sólo los objetivos económicos, sino también los objetivos sociales (de aquellos grupos de la sociedad) que los dirigentes consideren relevantes "y que pueden ser integrados dentro de la complejidad de la propia empresa"(38).

Ser rentable y cumplir las reglas y reglamentos que definen el marco legal constituyen las responsabilidades tradicionales que hoy son apenas las condiciones mínimas para que la empresa pueda existir. En la actualidad, existen dos factores nuevos que deben ser considerados.

En primer lugar (criterio general equivalente a la responsabilidad social como proceso), la empresa debe actuar de acuerdo con los principios generales que definen un comportamiento ético: actuar sin perjudicar a otros obliga a adoptar conductas que no están necesariamente codificadas. Las nuevas orientaciones resultan directamente de los sistemas de valores y normas sociales, los cuales proporcionan a los gestores criterios de referencia para distinguir lo que es ético y aceptado, de aquello que es incorrecto y socialmente condenable. La moralidad es más amplia que la legalidad -ni todo lo que es contrario al bien común está formalmente condenado bajo la forma de leyes. Es este principio de ética lo que obliga a la empresa a ser responsable de sus acciones y, consecuentemente, de sus impactos sobre la sociedad; y lo que hace que esta responsabilidad sea irrefutable, con independencia de los argumentos sobre la pérdida de eficiencia.





En segundo lugar, hay que tener en cuenta la naturaleza y la influencia del contexto en que la empresa opera. Dado que está constituida por hombres y todo su funcionamiento implica la interacción de éstos entre sí y con los grupos del contexto -por su naturaleza social- la empresa es el resultado de relaciones humanas y de juegos de poder entre los actores (individuos, grupos y organizaciones). En la configuración del sistema de objetivos de la empresa, los dirigentes (o la coalición dominante en la cual éstos participan con los restantes "grupos nucleares") tienen que conjugar sus objetivos con los objetivos que los "grupos satélites" procuran realizar a través de la empresa, utilizando al efecto las formas de influencia a su alcance. De este modo, la actividad social de la empresa refleja, necesariamente, la articulación de condicionamientos del entorno -autonomía de la empresa-asimetría de las relaciones de poder.

La esfera social de la empresa resulta de la conjugación de dos "bloques": de su área de impacto o de influencia (principal y secundaria); y de los problemas sociales de la comunidad.

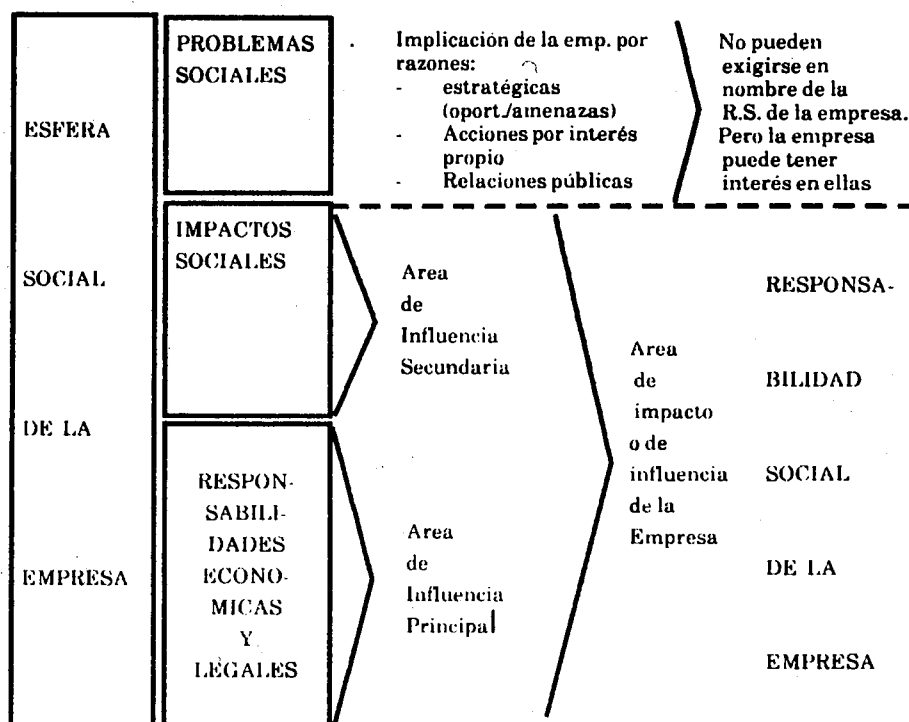


Fig. 5.4 - Dominio de la actividad social de la empresa (I)

#### **4.1.- Area de impacto o de influencia de la empresa.**

Representa el área de responsabilidad de la empresa y resulta de la combinación del "área de influencia principal" y del "área de influencia secundaria", las cuales, juntas, definen el entorno de 1<sup>er</sup>.orden en la interpenetración empresa-sociedad, separando al mismo tiempo, "la esfera de responsabilidad de la empresa" del "resto de la sociedad".

En este área de influencia, los gestores tienen autoridad (legitimidad) para (y el deber de) actuar y tienen, o deben adquirir, la competencia necesaria para desempeñar con eficiencia y eficacia las acciones sociales respectivas.

##### ***4.1.1.- Area de influencia principal.***

Incluye las responsabilidades de la empresa por la buena ejecución de sus funciones como productora de bienes/servicios. Son estas funciones las que están en la base de su creación y dan inicio a sus relaciones con la sociedad. En este área se consideran las relaciones contractuales de mercado, entre la empresa y los actores sociales: clientes, proveedores, asalariados, etc. Los criterios de decisión y de evaluación de la actividad se basan en las medidas y en las relaciones dictadas por el mercado (ventas, compras, inversiones, salarios, costes, ingresos, beneficios, etc.).

##### ***4.1.2.- Area de influencia secundaria.***

Incluye las relaciones extra-mercado que resultan como consecuencias secundarias de la actividad económica. Engloba una gran variedad de impactos sociales que son subproductos del proceso de producción y distribución, o resultantes de la utilización normal de los

productos por el consumidor (siempre que éstos sean imputables a la responsabilidad del productor). Por una parte, aquellas relaciones que la empresa mantiene con los mismos grupos considerados en el área anterior: (con los empleados) políticas de empleo, igualdad de oportunidades de contratación y de promoción, condiciones de trabajo, .... (con los clientes) políticas de venta, calidad del servicio post-venta, moralidad de las políticas publicitarias, rotulación, problemas relacionados con la concepción y diseño de los productos y con la utilización prevista o razonablemente previsible de los productos (y ya no con utilidades anormales) etc. Por otra parte, las relaciones de la empresa con la comunidad vecina (control de la contaminación, reciclaje de desperdicios, restauración del entorno, etc.) y con otros elementos de una sociedad pluralista (grupos de intereses, sindicatos, organismos públicos, etc.).

El hecho de que las responsabilidades económicas y los impactos sociales (consecuencias secundarias de las primeras) estén tan íntimamente ligados hace que la gestión de los impactos sociales, aunque tenga un "grado de exigibilidad" menor que la gestión de la actividad económica, no pueda ser descuidada por la empresa. Actividad económica e impactos sociales son prácticamente la cara y el reverso de una misma moneda y, por consiguiente, no es posible hablar de objetivos económicos versus objetivos sociales, como si unos constituyesen la alternativa de los otros -administrar lo económico debe implicar "la internalización de los componentes sociales en las decisiones de la gestión"(39).

#### **4.2.- Problemas sociales de la comunidad.**

Constituyen el segundo nivel que se distingue del anterior en que los problemas sociales son problemas de la comunidad y no son provocados

directamente por la empresa (aunque algunos de ellos puedan afectar a su actividad).

Con frecuencia se pretende "atraer" a la empresa a este campo, apelando a su "civismo" y proponiendo que ésta aplique sus competencias y recursos a la resolución de los problemas sociales, bajo el pretexto de que la empresa es más eficiente que la burocracia estatal y que es del interés de la empresa resolver los problemas directamente, en vez de costear su resolución a través de los impuestos. Se conoce este argumento por la expresión anglosajónica de "let the Business try", el cual, personalmente, nos parece pobre y mal fundamentado.

Las acciones de la empresa en este dominio son, de un modo general, acciones puntuales: contribuciones filantrópicas, apoyo a la resolución de problemas de organizaciones no lucrativas de la comunidad (en particular, a través de "préstamo" de empleados suyos), proyectos de cooperación con instituciones educativas, etc. Con excepción de aquellos casos en que los problemas sociales de este tipo tengan una relación estratégica con la actividad principal de la empresa, se trata de acciones puramente voluntarias, respecto a las cuales creemos no tener razones suficientes para apelar a la participación de la empresa, en nombre de su responsabilidad social o de un comportamiento ético.

La responsabilidad social se exige a los individuos y, por extensión, a las organizaciones en relación a sus acciones y a las consecuencias de éstas. El conjunto formado por las responsabilidades económicas y los impactos sociales constituye, en principio, el dominio de la responsabilidad social de la empresa. Es allí donde los dirigentes deben fijar obligatoriamente sus políticas. Las acciones de la empresa para resolver problemas sociales en campos que, aunque no le sean propiamente ajenos, pertenecen al área de influencia de otras organizaciones, por ejemplo el Estado: o se trata de acciones con carácter estratégico, o tienen gran probabilidad de no pasar de acciones "discretas" que no resuelven los problemas y corren el riesgo de desperdiciar los recursos de la empresa. En este caso, de hecho, los gestores habrían ultrapasado su mandato y estarían actuando

únicamente en base a sus criterios personales, y no según los criterios de la empresa.

En nuestra opinión, la responsabilidad es algo que obliga, aunque no sea impuesto por leyes formales, pero obliga únicamente a la responsabilidad por los actos propios y no por los actos de otros -so pena de dejarnos caer en un concepto de "moral" tan excesivo que perdería su utilidad práctica. Así, cuando definimos la responsabilidad social como proceso, limitamos desde luego, el dominio de la responsabilidad social de la empresa a las acciones e impactos sociales que afectan a sus públicos relevantes. Ahora bien, el concepto de "público" que entonces adoptamos implica la existencia de una relación con las actividades de la empresa. Como es lógico, estamos considerando que todos los problemas sociales que no tengan relación con dicha actividad, son exteriores a la empresa a efectos de su responsabilidad.

No obstante, conviene dejar claro que esta opinión no implica que rechazemos, en absoluto, toda implicación de la empresa en este dominio. Simplemente estamos afirmando que la implicación en el segundo nivel no puede ser exigida en nombre de su responsabilidad social. La empresa puede participar o emprender acciones de este tipo, siempre que sus dirigentes entiendan que tales acciones tienen interés para la empresa. Son aquellas acciones a las cuales se atribuye una relación estratégica con los objetivos principales de la organización.

Las situaciones concretas son, a veces, más aclaratorias que la argumentación puramente teórica. Es el caso, por ejemplo(40), del movimiento designado por "Business in the Community", el cual tiene como objetivo crear pequeñas empresas, para emplear a jóvenes desempleados o quienes busquen el primer empleo.

En Francia, estas pequeñas empresas se conocen por "boutiques de gestión" y son creadas por iniciativa conjunta del gobierno central y de los poderes locales. En Gran Bretaña, se designan por "enterprise agencies" y son fundadas por iniciativa y colaboración de entidades muy diversas. En Gran Bretaña son más de un centenar y "la mayoría fueron

creadas por el sector privado, en general grandes empresas, como la IBM, la Shell, la Rank Xerox, la BP.... el National Westminster Bank.... y otras".

Existen fundamentalmente tres razones que explican las iniciativas de las empresas en este campo. Primera: "alterar su imagen pública de monstruos capitalistas"; "aprovechar una extraordinaria oportunidad de formación de jóvenes gestores"; "invertir en el futuro, por mediación de los lazos creados con la comunidad y atraer clientes que, más tarde, proporcionarán beneficios a la empresa". Segunda: "una especie de miedo de las consecuencias del desempleo, de motines y enfrentamientos sociales"; porque comprenden que "el desempleo les es perjudicial, toda vez que restringe el mercado". Por último, por una "convergencia de intereses: lucro material, lucro en el plano del juicio público y algo bueno, de moral".

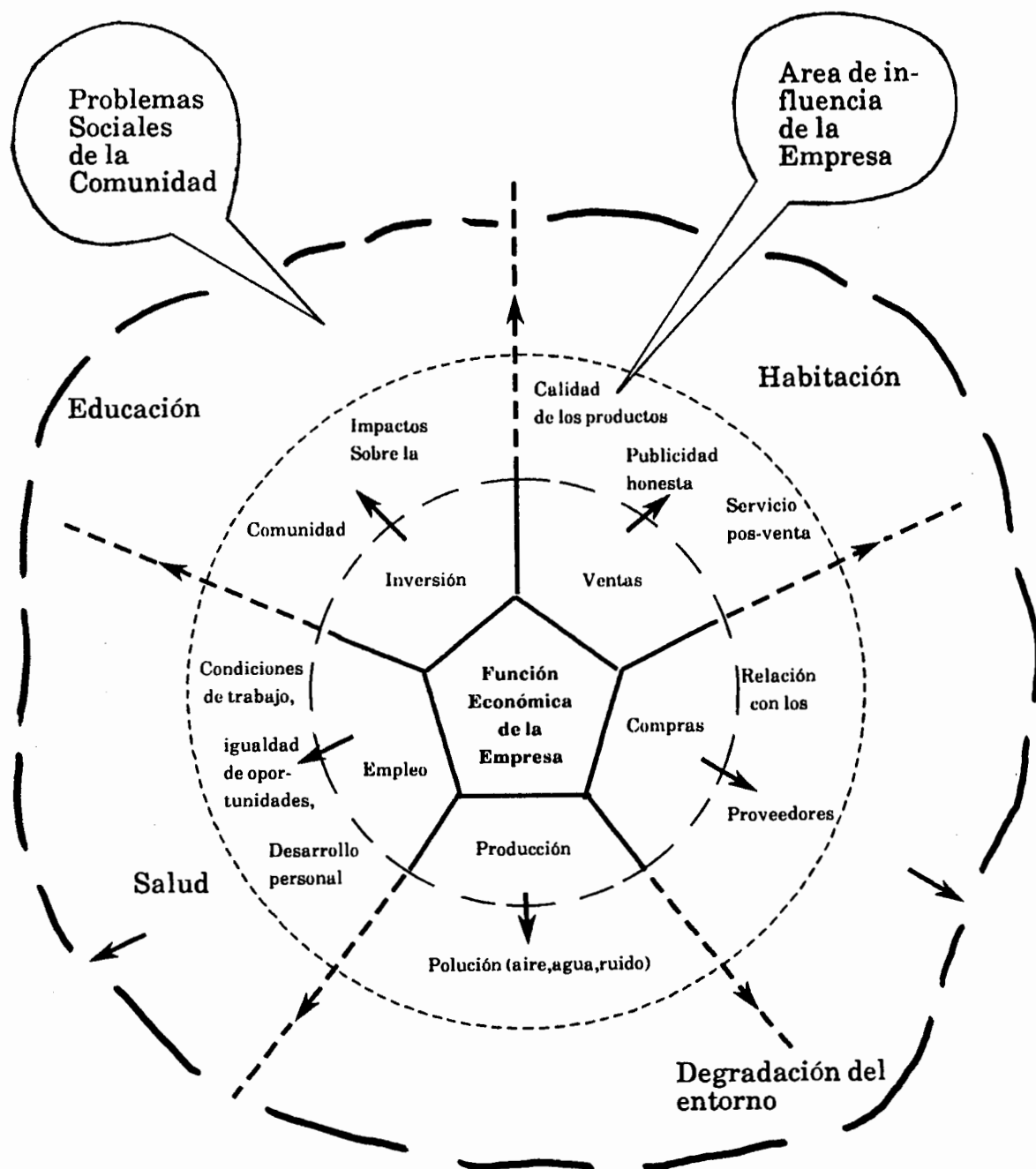


Fig. 5.5 - Dominio de la actividad social de la empresa (II)

**Sección B- El proceso de integración de los factores sociales en la planificación estratégica de la empresa.**

- 1- Consideraciones generales**
- 2- Factores sociales que deben ser incluidos en la estrategia social de la empresa**
- 3- Unidad de la gestión estratégica e integración de la estrategia social en el proceso de decisión estratégica de la empresa**



## 1- Consideraciones generales.

Al contrario de la opinión de ciertos autores, no entendemos las acciones de la empresa en el campo de su responsabilidad social como "las nuevas prioridades". Las consideramos como elementos nuevos a integrar en el sistema de gestión, en un plano de igualdad, como prioritarias, o subordinadas, en relación a los aspectos económicos, según las circunstancias -pero siempre integradas y, por norma, subordinadas. La afirmación de que las acciones sociales son "las nuevas prioridades", o se acepta en el sentido de una llamada de atención hacia la importancia de los nuevos problemas de la gestión, o hay que corregirla en un sentido que sea conforme a la naturaleza de la empresa.

De un modo general, los autores que hacen tal afirmación adoptan una actitud puramente normativa (queremos decir, falta de base empírica suficiente) que parte de una óptica macro y, por lo tanto, representa una óptica mayormente externa a la empresa. Su origen macro enflaquece necesariamente su rigor y utilidad. "Los modelos macro representan juicios de valor hechos por la sociedad: por el gobierno, por los grupos sociales y sus portavoces, y por otros que asumen el papel de proponer y defender lo que es mejor para el bienestar general"(41). Aunque la noción de "objetivos sociales" sea vulgarmente expresada con la intención de significar "los objetivos de la sociedad en general", sin embargo no podemos dejar de reconocer (resulta, como consecuencia de lo que hemos dicho) que la sociedad no es una organización homogénea y unificada, con objetivos y valores propios. Los objetivos expuestos como pertenecientes a la sociedad en general son, con frecuencia, objetivos particulares de grupos/organizaciones que no consiguieron obtener un consenso suficiente con los grupos/organizaciones restantes como para que pueda atribuirse a ellos, con propiedad, el calificativo que reclaman ("de la sociedad"). Son, de

hecho, "objetivos (sociales) de grupos de presión concretos" que tienen una esfera de difusión limitada -restringida, a veces, a sus defensores.

Ahora bien, dado que en la sociedad (y como resultado del pluralismo democrático) los grupos/organizaciones tienen funciones y objetivos diferentes y sus intereses pueden ser divergentes, dar satisfacción a unos puede significar dañar los intereses de otros. De aquí resulta la necesidad que tiene la empresa de rechazar los objetivos sociales que quieran imponerse a ella sin discriminación, y de distinguir "lo que es suyo" de lo que es ajeno.

Los objetivos macro (siempre que tengan relación con la actividad empresarial) tienen influencia en el plano micro. Las políticas de la empresa deben tomarlos en cuenta y ser alteradas, si es necesario. Sin embargo, no es correcto transponer mecánicamente para la empresa una lista de las preocupaciones sociales establecidas al nivel macro. Ni todas las cuestiones sociales pertenecen, como vimos, al dominio de la empresa. Por ello, las teorías macro sólo en una escala muy limitada pueden orientar la actividad empresarial. De hecho, ellas no permiten explicar el proceso por el cual una empresa debe implicarse en un determinado problema social (cómo lo afecta, cómo es afectada por él, por qué y cómo debe colaborar en su resolución), y tampoco identificar las variables relevantes, o definir una metodología para programar las tareas que deben ser realizadas.

Si procurásemos identificar los protagonistas que adoptan básicamente esa óptica, encontraríamos a los políticos a los diversos niveles, las organizaciones de consumidores, los ecologistas, los sindicatos,.... pero sería muy difícil encontrar ahí<sup>3</sup> los gestores.

Un enfoque, para ser operativo en este caso, debe tratar los problemas según una perspectiva empresarial y realizar la fusión de la normatividad con el positivismo.

Las responsabilidades sociales son exigencias nuevas porque resultan de un entorno nuevo, al cual la empresa tiene que dar respuesta no, básicamente, por razones de obligación moral, sino por imperativos de su adaptación. Ante el consenso existente acerca de que el bien común debe ser protegido y, consecuentemente, que las prácticas contrarias al bien común deben volverse no-rentables, los gestores deben asumir la responsabilidad de los impactos sociales de la actividad de la empresa y emprender cualesquiera otras acciones sociales que, según una óptica empresarial, sean consideradas interesantes (lo que no significa que tengan una rentabilidad inmediata).

La óptica de la empresa autónoma es la que debe presidir en la gestión de los condicionamientos, de naturaleza interna y externa, con vista a alcanzar sus objetivos -lo que supone la manutención y el refuerzo de dicha autonomía, como requisito de su esencia. "Administrar", por definición, es muy diferente de "someterse". Administrar no es una actitud pasiva de sometimiento, sino una actitud de racionalidad esclarecida, con libertad de decisión: toma en cuenta los objetivos que se desean alcanzar, los medios de que se dispone, evalúa las fuerzas en presencia y determina la libertad de acción en relación a los fines y demás decisiones.

La utilidad de la doctrina sobre la responsabilidad social de la empresa es facilitar un cuadro filosófico nuevo que viene a enriquecer la gestión. Ella viene a mostrar: a) cuáles son los nuevos campos en que la empresa debe operar, en virtud del interés que dichos campos tienen para la actividad empresarial, según la perspectiva estratégica de que, a largo plazo, no puede haber discrepancia entre el comportamiento de la empresa (y la lógica en que se fundamentan sus decisiones y, por lo tanto, su racionalidad) y los objetivos de la sociedad; b) cómo debe ser ampliada la racionalidad de la empresa y cuál es el lugar de los factores sociales en dicha racionalidad; c) por qué razones la integración de los factores sociales en la gestión estratégica constituye una condición indispensable para garantizar la viabilidad de la empresa en el sistema económico y la prosperidad del sistema y de la empresa. Pero, en el

ejercicio de su derecho a administrar, la empresa elige los objetivos y las acciones que, de cara a los condicionamientos considerados, mejor sirven a sus estrategias. La limitación de recursos, en especial, y la exigencia de no desperdiciar esfuerzos, obligan a la empresa a establecer prioridades.

Esta elección de los objetivos sociales, por parte de la empresa, no es propiamente libre -respuestas inapropiadas pueden aumentar los problemas que pretendían resolver. Está más bien condicionada por su autonomía, es decir, por su grado de libertad de acción frente a los condicionamientos (el cual permite explicar por qué las empresas responden de forma diferente a situaciones similares). Esto significa que, en cierta medida, los objetivos de la empresa son determinados por valores sociales y presiones de su entorno -aunque no deban permitirse excesos de presión. "Es peligroso que la empresa deje que sus responsabilidades sean definidas por algún subconjunto de sus clientes, por los intereses particulares de sus empleados, o por cualquier otro grupo de la comunidad más organizado o más amenazador" (42).

Ambas ópticas (la macro y la empresarial) son necesarias, porque cada una de ellas sirve de límite a la otra, no dejando que ninguna sobrepase la posición de equilibrio deseable en cada momento. Sin embargo, según nuestra opinión, la óptica empresarial debe dominar, porque sólo ella permite justificar las razones de la adaptación (no unilateral) y dar el "salto" de las teorías mecánicas hacia las teorías dinámicas. Sin referencia a los mecanismos de poder subyacentes a las relaciones sociales, en el interior de la empresa y entre ésta y su entorno, no es posible ultrapasar la visión normativa, de carácter moralista, propia de la óptica macro, la cual pretende atribuir a la empresa responsabilidades sociales de forma no discriminada, apenas en base a la constatación de que existe preocupación social con relación a dominios determinados. La aceptación estricta de tal postura nos llevaría a caer en una de las situaciones extremas: la de responsabilizar

a la empresa más allá de los poderes de que dispone; o la de conferirle más poderes de lo que sería deseable.

En la práctica corriente, las empresas han resuelto los problemas sociales, según el modelo secuencial descrito por Ansoff (43). Por dificultades de comunicación con el entorno, resultantes de un mal funcionamiento de los mecanismos de recopilación y tratamiento de la información, y más bien porque muchas empresas tienden a ignorar los aspectos sociales del entorno cuando formulan sus estrategias, los dirigentes sólo perciben los problemas cuando éstos afectan negativamente a la explotación, y revelan la inadecuación de sus decisiones a las situaciones reales. Las acciones correctivas son decididas bajo la presión de las circunstancias y, por lo tanto, con retraso en relación a la emergencia de los problemas.

Al no considerar la gestión de los aspectos sociales como parte de su negocio, los dirigentes toman con relación a ellos una actitud defensiva: sólo reaccionan cuando se sienten presionados en ese sentido. La atención a sus públicos tiende a ser repartida en la base de lo cotidiano y proporcional a la presión momentánea que cada uno ejerce sobre la gestión. Debido a su enfoque sobre el corto plazo, los gestores no desarrollan estrategias para prevenir tales presiones y, en consecuencia, las "señales de aviso previo" de conflictos futuros les pasan desapercibidas. Sólo perciben la existencia de conflictos cuando éstos irrumpen -lo que significa que la empresa, sorprendida en una postura reactiva, ve reducida en gran parte la oportunidad de regular los conflictos, controlando las estrategias de quienes intervienen en ellos y los resultados posibles de esas situaciones conflictivas.

La mayor parte de la literatura sobre la responsabilidad social de la empresa está orientada al desarrollo de programas específicos, destinados a dar respuestas a las expectativas sociales del momento y a encontrar soluciones de efecto inmediato. Mientras tanto, dado que el conjunto de los problemas sociales no es estático, sino dinámico y

cambiante a un ritmo creciente, las acciones de la empresa en el campo social con frecuencia parecen "desgarradas" entre sí, porque no obedecen a una línea directriz que asegure la coherencia mutua de las acciones. Dicha coherencia sólo puede conseguirse cuando la actividad social deje de ser entendida como respuestas ocasionales y puntuales de la empresa a su entorno, y pase a ser integrada en el proceso de decisión que formaliza, de una forma sistemática, las relaciones empresa-entorno: la estrategia.

Los gestores conocen bien el valor del tiempo. La postura de esperar que los cambios ocurran y que las situaciones estén claramente definidas, para enseguida adaptarse sin riesgos, es indefendible en el dominio económico y no es, seguramente, la más apropiada en el campo social. En ambos dominios, la anticipación proporciona la flexibilidad (tener libertad de actuar, en lugar de ser forzado a reaccionar) para evaluar en profundidad las alternativas y determinar la verosimilitud de las potenciales amenazas/oportunidades. Cuando los gestores hayan identificado, no apenas los problemas sociales que afloran en un determinado momento, sino también los hechos y las tendencias que irán a configurar el futuro, pasarán a disponer de una perspectiva en el tiempo, suficiente para distinguir entre cuestiones de moda y los problemas sociales que tienen una naturaleza estratégica. Sólo entonces, tendrán posibilidades de formular respuestas más adecuadas a los problemas potenciales. Sólo este horizonte temporal ampliado puede facilitar a la empresa un cuadro suficientemente preciso para elegir los objetivos y políticas sociales y determinar la utilidad de los programas sociales que deben formar parte de su estrategia.

Los principales motivos que han llevado a los dirigentes a la gestión social pueden resumirse en dos tipos de actitudes. Por una parte, el deseo de controlar mejor las fuerzas que tienen influencia sobre los objetivos económicos y la imagen de marca de la empresa. Por otra parte, la motivación positiva que proviene de la convicción de que la detección, recuperación y canalización de los conflictos internos y externos puede, no sólo mejorar la capacidad de la empresa para

adaptarse a su entorno, sino también darle ventajas competitivas con relación a competidores menos experimentados en el tema.

Con independencia de las razones que les hayan llevado a tal campo, se reconoce hoy en día que la integración de los factores sociales en la gestión tiene como efecto mejorar el potencial y los resultados globales de la empresa. Además de las sinergias parciales sociales (44), los factores sociales son fuente de sinergias cruzadas positivas (45). En primer lugar, son elementos moderadores de las tensiones y conflictos que pueden constituir síntomas de una mala adaptación de la empresa a su entorno. Una visión ampliada de ese entorno puede permitir a la empresa detectar problemas sociales, bajo la forma de resistencias/fuentes potenciales de conflictos que surgen, ya sea en el interior de la empresa, o del exterior, y cuyo entrelazamiento viene a perturbar la explotación y a reducir la libertad de acción de los dirigentes. Estos problemas sociales, si no se controlan, pueden perjudicar la situación económica de la empresa, a causa de la desvinculación del personal con relación a los objetivos de ella, de la degradación de su imagen frente al público, del boicot a sus productos, etc. Al revés, si son controlados, pueden tener consecuencias inversas, beneficiosas para la empresa: aumentar la motivación de los asalariados, mejorar la imagen de la empresa, crear ventajas preferenciales para sus productos, facilitar la contratación de personal cualificado, etc. En segundo lugar, una visión ampliada del entorno puede hacer que aparezcan oportunidades, ligadas a la emergencia de normas sociales nuevas.

Como consecuencia de las ideas que quedan expuestas, resulta que la empresa debe incluir en su sistema de gestión una estrategia social, destinada a mejorar su potencial y los resultados globales a largo plazo - y, en parte, a reforzar su legitimidad.

Al igual que la estrategia económica, la estrategia social debe ser claramente explicitada e incluir las acciones, y sus relaciones con los objetivos y políticas que la empresa pretende implantar para resolver los problemas sociales relacionados con su estrategia económica. Y ello porque, según Andrews (46), "lo que convierte la participación en las

cuestiones sociales en algo más que simples improvisaciones, es la definición de unos objetivos que tomen en cuenta todos los demás, y de un plan que refleje el concepto que la empresa tiene de sí misma como institución responsable... todo ello referente a cuestiones que estén relacionadas con su misión económica".



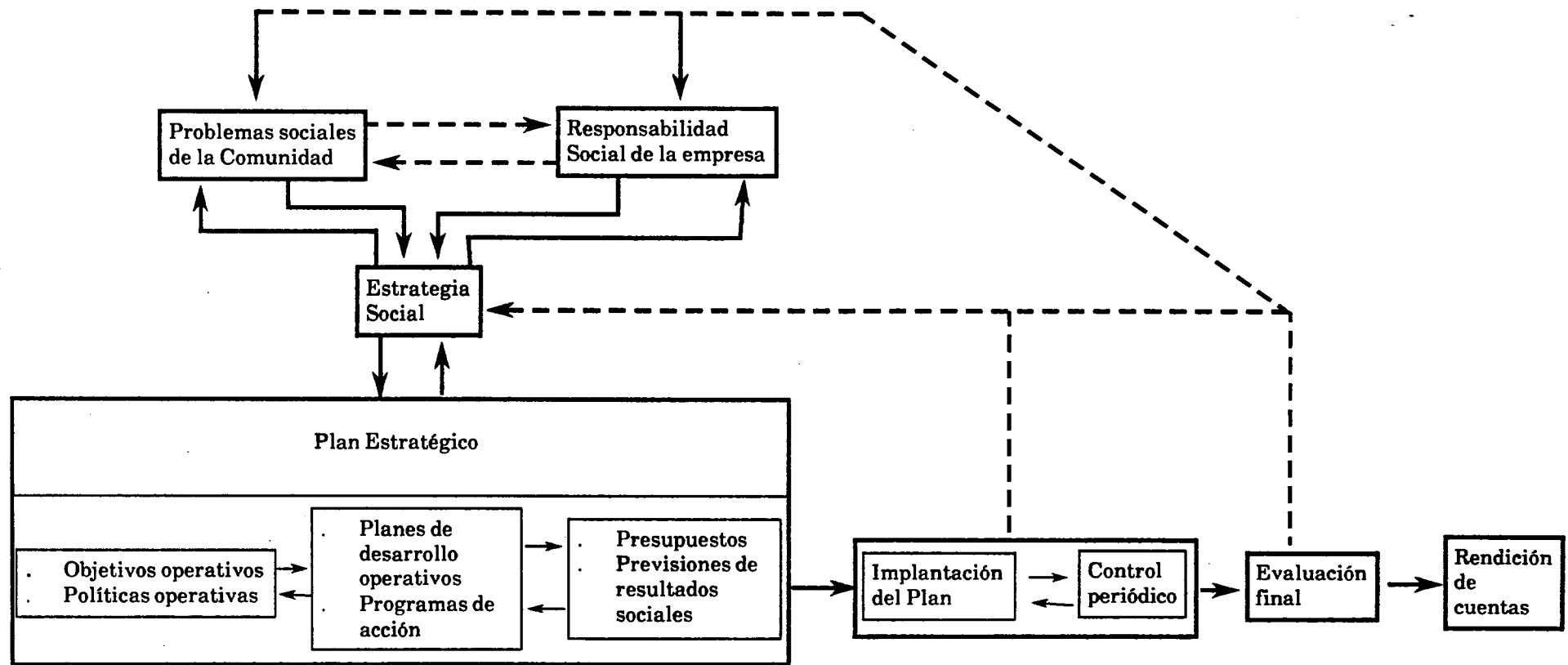


Fig. 5.6 - La estrategia social como medio para realizar la coherencia de las acciones sociales de la empresa

## **2- Factores sociales que deben ser incluidos en la estrategia social de la empresa.**

Ante la imposibilidad de definir un consenso sobre cuál debe ser el contenido preciso de la responsabilidad social, la elección de los temas a incluir en la estrategia social de la empresa (47) es dictada por su filosofía social (48). Esta refleja la estructura de valores de los dirigentes y su postura normativa acerca de cuál debe ser el papel de la empresa en la sociedad, así como sus percepciones sobre la importancia de la interacción empresa-entorno.

Si bien que-según se demuestra en este trabajo-tal importancia es un hecho que se impone por sí mismo y, como consecuencia, independiente de las convicciones personales de los dirigentes, la verdad es que, en virtud de que la información social suele ser compilada en fuentes muy diversas, es el resultado del tratamiento de informaciones parciales con grados diferentes de abstracción y de subjetivismo y tiene, por lo general, una naturaleza cualitativa, se vuelve más difícil su integración formal en las decisiones de la gestión. Por ello, se justifica, en gran parte, que la información social sea con frecuencia remitida al dominio de lo informal y de lo intuitivo. La integración plena de los factores sociales en la gestión exige, de hecho, una discontinuidad, una ruptura con las prácticas tradicionales. Ansoff et al (49) designan tal ruptura como una "transformación cultural", en la medida en que acarrea una transformación profunda en cada una de las características fundamentales de la gestión: objetivos, sistemas de valores, procesos y estructuras.

En base a la filosofía social serán definidas la naturaleza y la extensión de la comunidad relevante, y los problemas sociales con relación a los cuales se fijarán objetivos, políticas y acciones específicas. Por este motivo, tiene todo el interés que la filosofía social de la empresa sea definida de una forma explícita y clara, ya que, además de constituir una guía para la elección de los objetivos sociales, dicha

filosofía tiene también la función de aclarar, junto a los directivos que serán encargados de implantar las políticas sociales que les corresponden, cómo se integran los objetivos sociales en el plan de la empresa. Por una parte, hay una comunicación a todos los niveles sobre cuáles son las expectativas con relación a los resultados de la empresa y de los directivos, definiéndose cuál es el contenido de sus responsabilidades y los resultados que deben alcanzar -los cuales pasan a incluir, de forma explícita, la gestión de las relaciones socio-políticas internas y con el exterior. Este esclarecimiento de las expectativas mutuas en cuanto a los resultados y a los papeles que cada uno debe asumir, además de su efecto operativo inmediato, constituye un elemento de motivación adicional muy importante en el proceso de implantación. Por otra parte, tiende a facilitar los procesos de formulación e implantación de los procedimientos operativos apropiados y de (re)asignación de recursos, para dar satisfacción a las nuevas exigencias, aunque siempre garantizando la eficiencia económica.

Dado que las situaciones de la gestión son siempre únicas, cada empresa debe elegir una filosofía social adaptada a las condiciones particulares (existentes y previsibles) con las que se enfrenta.

De un modo genérico, las cuestiones sociales que deben ser incluídas en la estrategia de la empresa son aquellas que se relacionan con los impactos de su actividad principal y otros problemas sociales que la empresa considere estratégicos. Con respecto a estos últimos, se trata de problemas sociales que influyen sobre la actividad económica, en la medida en que, como estímulos o como amenazas, dan al entorno una configuración particular. Dentro de este criterio genérico, es fácil de comprender que la empresa tiene que ser selectiva en la elección de las cuestiones sociales que va a considerar. El número de cuestiones a tener en cuenta y el grado de profundización en el tratamiento de cada una de ellas deben ser limitados, según las restricciones impuestas por los

recursos físicos y las competencias del momento y por el apremio de las exigencias de orden económico.

Esta limitación de los proyectos de la empresa a las áreas para las cuales dispone de recursos y de competencias específicas puede ser momentáneamente cuestionada. En realidad, podrá argumentarse lo siguiente. Primero: si se trata de cuestiones estratégicas, la empresa debe tomarlas a su cargo. Si no dispone de competencias para ello, entonces debe desarrollarlas ya que, por definición, se tratará de cuestiones que no pueden ser postergadas. Segundo: en el caso de que no se trate de problemas estratégicos, éstos podrán ser resueltos de acuerdo con las posibilidades del momento, o incluso aplazados. Nuestra postura sobre el tema es que las cuestiones sociales que deben ser consideradas por parte de la empresa son las cuestiones estratégicas de hecho. Sin embargo, se trata de cuestiones en cuya resolución la empresa dispone de un margen de maniobra, variable según las categorías de los problemas concretos. Un problema social afecta a un gran número de personas y su contenido puede ser genéricamente definido como el reconocimiento de que hay condiciones sociales importantes que interesa preservar o mejorar y que se degradarán si no hay un cambio de política social o si no se inicia una acción pública específica. Pero es también un problema para el cual no existe todavía una solución, o no hay acuerdo en cuanto a la solución más apropiada. Los problemas sociales existen en la sociedad como focos importantes de controversia, los cuales pasan a constituir la base de la opinión pública y por consiguiente, de la acción de los principales agentes sociales organizados, quienes influyen en los rumbos de la sociedad. Si se mantiene o aumenta la preocupación pública en relación a un determinado problema, es de prever que venga a ser definida e institucionalizada una solución con respecto a la cual la empresa no tendrá otro remedio que adaptarse. El margen de libertad de la empresa está precisamente en el hecho de que, mientras no haya una solución impuesta obligatoriamente, tiene la posibilidad de actuar con discrecionalidad en cuanto a la naturaleza de las respuestas, al

momento de ponerlas en práctica y al volumen de recursos que ha de emplear en ellas.

El modelo de la figura siguiente, aunque sea esquemático, pretende resumir este razonamiento.

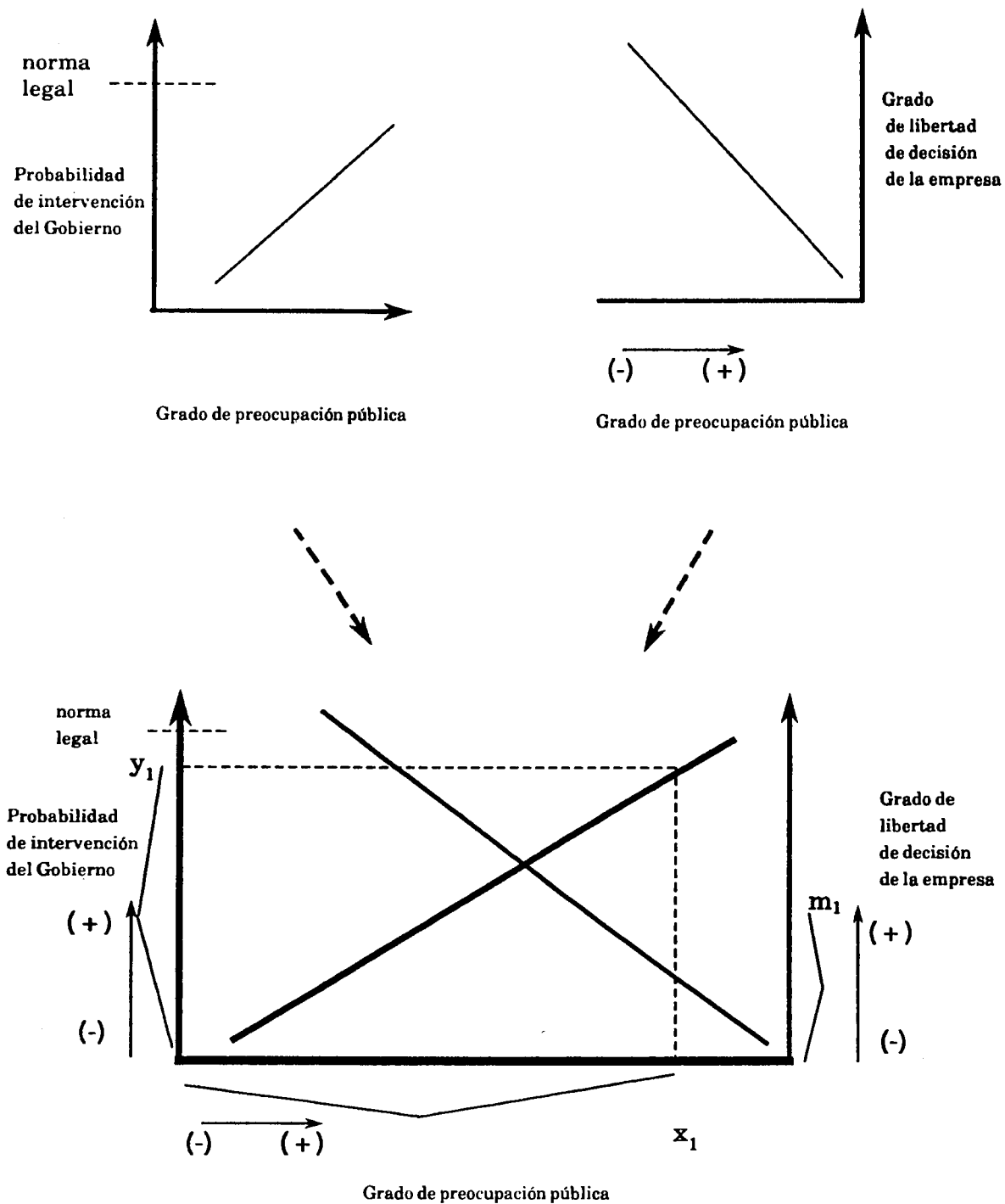


Fig. 5.7 - Relación entre la libertad de decisión de la empresa y las variables sociales del macrosistema

Supongamos que:

- La figura se refiere a un problema social determinado;
- La empresa construyó una metodología para medir el grado de preocupación pública con respecto a ese problema (por ejemplo, la técnica del "análisis de contenido" a la que haremos referencia).

Entonces, una vez que sea conocido (medido) el grado de preocupación pública, el modelo nos permitiría prever el estado de las variables que deseamos conocer: la probabilidad de intervención del gobierno y el grado de libertad de decisión de la empresa. En dicha figura, para un determinado grado (elevado) de preocupación pública- $X_1$ - con relación al problema social considerado, tendríamos que:

- La probabilidad de intervención del gobierno sería  $Y_1$  (elevada);
- El margen de libertad de la empresa sería  $m_1$  (bajo).

Dado que el grado de preocupación pública es el eslabón intermedio entre un problema social y la aparición de la legislación que viene a acortar la libertad de la empresa (en términos de adaptar las respuestas a ese problema a sus necesidades, competencias y recursos), la estrategia más apropiada debe consistir en resolver los problemas, o ir desarrollando (aprendiendo) soluciones para resolverlos, con vista a evitar que la intensidad de la preocupación social alcance un nivel tal que la imposición de soluciones a través de los órganos políticos se configure como la única alternativa. Por lo general, los problemas sociales son más fáciles de resolver y con soluciones más favorables cuando permanecen internos. Cuando su impacto "transborda" hacia el exterior, tal resolución será más difícil, no sólo porque seguramente alcanzaron proporciones mayores, sino también porque, entonces, habrán afectado a/y llamado la atención de los grupos sociales externos y provocarán fricciones en intereses más difíciles de conciliar.

Podemos, de hecho, establecer que la intervención pública será tanto más probable (y con ella el aumento del grado de condicionamiento de la

gestión empresarial): cuanto mayor sea el número de problemas sociales relacionados con la actividad de la empresa; cuanto mayor sea el grado de preocupación pública con relación a dichos problemas; y cuanto menos apropiadas sean las respuestas empresariales.

En la secuencia de opiniones formuladas sobre la esfera social de la empresa y el dominio de su responsabilidad social, consideramos que se abren dos vías para institucionalizar una actitud proactiva en el campo social.

La primera vía se refiere al área de impacto y tiene dos vertientes. Por una parte, hay que internalizar progresivamente la resolución de los problemas sociales generados por la actividad de la empresa. La internalización de los costes sociales que se vienen transfiriendo a la sociedad, bajo la forma de polución, productos de calidad insuficiente, frustración en el trabajo, etc, puede constituir un primer paso. Por otra parte, hay que tomar un camino esencialmente preventivo que consiste en integrar en las decisiones empresariales el mayor número posible de consideraciones sociales. Sólo de esta forma podrá corregirse el análisis técnico-económico tradicional (que considera únicamente la viabilidad técnica y la rentabilidad económica como criterios de selección de las acciones) y obtener que se acerque gradualmente a un análisis coste-beneficio social. Si esta propuesta difícilmente puede aplicarse a las decisiones corrientes, tiene aplicación segura en las decisiones con horizonte de ejecución amplio, las cuales implican la consideración de elementos de información muy diversos y exigen el análisis de soluciones alternativas y de sus implicaciones. Incluso en lo cotidiano, aunque los problemas económicos y financieros constituyan la principal preocupación de los gestores, los aspectos sociales deben formar parte del marco dentro del cual los objetivos económicos y financieros son perseguidos. La responsabilidad social no puede constituir el objetivo principal de la empresa, sin embargo sí que debe impregnar la filosofía de dirección que orienta la realización de los beneficios.



La segunda vía tiene relación con los problemas sociales que están fuera del área de impacto de la empresa, pero que pueden formar parte de su entorno, en un futuro más o menos inmediato. La empresa debe identificar dichos problemas sociales que tienen o podrán tener influencia sobre su actividad, y vigilar su evolución ya que, en términos estratégicos, pueden ser fuente de oportunidades/amenazas.

Es la existencia del conocimiento lo que permite que la empresa sea proactiva. Sus acciones sólo podrán ser eficaces si tienen como base una información apropiada que le permita conocer su entorno, a saber, sus características y componentes, y cómo éstos afectan a su actividad. En base a esta información, los dirigentes pueden identificar, vigilar y controlar los cambios y hacer previsiones sobre su evolución; identificar y prever los "gaps" y tomar medidas para evitar que éstos vengán a verificarse. La evaluación de la eficacia de dichas acciones correctivas pasa a constituir un input informativo nuevo de un proceso de aprendizaje, a través del cual la empresa va desarrollando su capacidad estratégica para "dominar" los problemas y los medios para resolverlos.

Este aprendizaje sólo será posible si se dispone de un sistema informativo (el cual irá enriqueciéndose a medida que la propia actividad se desarrolla) que cumpla una doble finalidad. Por una parte, facilite a los gestores la información de base que les permita desarrollar criterios o patrones de referencia que definan las situaciones deseables. Por otra parte, proporcione las bases para analizar y comprender las restricciones del entorno, en particular, la identificación sistemática de las áreas de cambio, las implicaciones de dichos cambios sobre el sistema de gestión (cómo intervienen para reglamentar, estimular, o limitar la libertad de acción o la salud global de la empresa), cuáles son los cambios que deben considerarse como datos incontrolables y sobre cuáles de ellos la empresa puede tener influencia.

Las restricciones sociales del entorno pueden agruparse en cuatro grandes tipos. El primero (que la empresa difícilmente podrá modificar y que, al menos a corto plazo, constituye un dato inalterable), hace referencia a las restricciones legales existentes. En los tres tipos restantes se incluyen: las presiones legales previsibles, las presiones del público en general y de grupos específicos, y la actividad social de otras empresas en situación comparable. Estos tres últimos son en parte influenciables, ya que su evolución depende también de las acciones o inacciones de la empresa. Su vigilancia proporcionará a los dirigentes indicaciones sobre: las áreas en que su libertad de acción puede ser restringida; las acciones que podrán verse obligados a iniciar; las clases de presiones con las que podrán enfrentarse y cómo prepararse para regularlas. En base a estas informaciones, deberá resultar un diagnóstico que determine concretamente las cuestiones sociales que deben considerarse prioritarias.

Hemos mencionado que el AICPA, a efectos de definir un sistema de información social inicial (que constituya el embrión de una Contabilidad Social futura), proponía que se empezase por la determinación de la matriz de impactos sociales. Dicha matriz tiene el interés de establecer la relación entre "las acciones y decisiones de la empresa" y "las condiciones sociales o los públicos relevantes", por mediación de los impactos sociales que les corresponden.

Esta metodología es perfectamente válida en términos del presente y adaptada a una contabilidad histórica. Pó lo tanto, puede constituir un instrumento útil para elaborar un modelo de las relaciones de la empresa con su entorno corriente y permite generar un cuadro de los problemas sociales con los cuales podrá enfrentarse en el futuro. Pero si pretendemos obtener una metodología útil para formularla estrategia de la empresa, tendremos que interesarnos por la relación del presente con el futuro. Es decir, hay que intentar anticipar el futuro, a través de

la identificación e interpretación de los factores del presente que pertenecerán al futuro y serán importantes como determinantes de su configuración. Nos referimos al método y a las técnicas de la prospectiva, a los factores prospectivos del presente y a los factores portadores de futuro (que ya mencionamos con anterioridad).

Un diagnóstico social, concebido para servir de base de arranque a la planificación estratégica, debe tener a la empresa como "punto de partida", con vista a permitir reducir el ángulo y enfocar los esfuerzos del análisis. Sin embargo, no debe limitarse a la empresa si no quiere ignorar o marginalizar problemas sociales que un análisis prospectivo macro revelaría como importantes (pero que la óptica empresarial no considera, debido a que quedan fuera del espectro inicialmente definido).

El análisis y diagnóstico del entorno pueden ser conducidos según dos enfoques complementarios que, en cierto modo, constituyen la prolongación de los enfoques empresarial y macro, a los que nos referimos al inicio de este subcapítulo (acerca del grado de prioridad a atribuir a los factores sociales en la planificación estratégica de la empresa). Al igual que hicimos antes, los designaremos por: enfoque empresarial y enfoque macro.

#### *1 - Enfoque empresarial.*

Su punto de partida son las actividades de la empresa (presentes y prospectivas). Se parte del supuesto de que los principales problemas que se presentarán a la empresa proceden de sus relaciones fundamentales con el entorno. En consecuencia, el análisis de este "interface" es lo que debe permitir la identificación de los principales

problemas sociales que tienen relación con la empresa, bien sea en el presente, bien en un futuro previsible.

La elaboración de una matriz de impactos constituye un instrumento útil. En la medida en que dicha matriz refleja las cuestiones sociales que constituyen preocupación específica de los variados públicos relevantes, se ponen en evidencia las actividades que son creadoras de tensiones. Esto puede ser el primer paso de un análisis más detallado de las estrategias e intereses de cada grupo. Facilita indicaciones sobre qué públicos forman una coalición con respecto a cada problema identificado y revela, simultáneamente, el abanico de cuestiones que representan las oportunidades/amenazas con las cuales los gestores deben enfrentarse, y las fuentes de presión que apoyan a cada una de ellas.

Esta visión tiene la ventaja de estar bien enfocada con respecto a la definición de las áreas de preocupación estratégica y de facilitar informaciones más inmediatas porque sus fuentes son familiares. Sin embargo, tiene la limitación de tomar como base elecciones "a priori", bien sea en cuanto a las fuentes de información, bien en cuanto a los puntos de vista.

## *2- Enfoque macro.*

Representa un enfoque global. Se basa en la hipótesis de que la empresa no puede vivir aislada con relación a la evolución general de la sociedad (cambios en la estructura de la población y en el nivel educativo, alteraciones de la motivación hacia el trabajo, cambios en los valores y estilos de vida, emergencia de nuevos centros de poder, etc) y, por consiguiente, debe adaptarse a los "escenarios futuros".

Los escenarios tienen la utilidad de prefigurar las condiciones futuras en que la empresa va a operar. Permiten identificar las tendencias, las incertidumbres, las fuerzas-clave del macro-entorno y las relaciones de apoyo o de inconsistencia entre ellas, que determinan los cambios e impulsan en una determinada dirección.

Un escenario debe ser coherente y lógico e internamente consistente. Cada escenario implica direcciones particulares que llaman la atención sobre certezas e incertidumbres significativas del entorno que deben ser vigiladas porque determinan alteraciones en los factores clave de decisión en la empresa. A través de un proceso de razonamiento deductivo, los dirigentes procuran identificar cuáles son las implicaciones estratégicas que resultan de cada escenario, con vista a que las decisiones estratégicas "de hoy" puedan ser tomadas con mayor sensibilidad y consciencia del futuro- por lo tanto más racionales, en la medida en que se asientan en premisas más sólidas acerca de las condiciones futuras.

El punto débil de este enfoque resulta de la dificultad en relacionar las tendencias y acontecimientos a nivel macro con las actividades específicas de la empresa.

Estos enfoques, tal como mencionamos, no pueden considerarse alternativos. De hecho, se completan, tanto en teoría, como en la práctica, porque, juntos, aumentan nuestra comprensión del presente y el conocimiento de los futuros más probables. Los escenarios proporcionan el "contexto" que hace más claro y más fácil el análisis e interpretación de los "micro-acontecimientos" del presente; y también de su evolución, por comparación con marcos de referencia trazados con anterioridad y elegidos como los más probables. Cuanto más se "sobrepongan" los problemas específicos y las tendencias, más probable será que las premisas en las que se asienta la planificación sean apropiadas y, por lo tanto, mayores serán las probabilidades de que las

decisiones tomadas en base a ellas sean ajustadas a las situaciones reales.

Por su parte, el entorno corriente (la realidad) facilita el feedback para actualizar los escenarios (construidos), confirmándolos, o determinando la necesidad de corregirlos para adaptarse a la evolución de las circunstancias y determinando, en este último caso, la revisión de las premisas que han servido de base para la formulación de la estrategia.

Según la opinión de I.Wilson, "lo macro y lo micro, el futuro y el presente, son partes del análisis del entorno que se refuerzan mutuamente"(50).

La finalidad básica de la planificación estratégica es optimizar la adaptación entre la empresa y su entorno (corriente y futuro), permitiendo a la empresa operar con un máximo de congruencia (y, por lo tanto, con un mínimo de fricciones) con relación a las condiciones de cambio.

Se reconoce que las elecciones estratégicas están sometidas a restricciones impuestas por fuerzas sociales que vienen a reducir el margen de libertad de los gestores. Por ello, se hace importante aumentar el conocimiento del entorno.

El análisis del entorno forma parte integrante de la planificación estratégica y desempeña un papel vital como mecanismo sensible de la gestión, en la medida en que permite desarrollar sistemas de aviso para anticipar las oportunidades y amenazas que las condiciones futuras presentan a la empresa.

Es cierto que no podemos prever el futuro y que todos los acontecimientos no pueden ser anticipados. Sin embargo, en la medida en que algunos de ellos lo son, a través del análisis y diagnóstico, el número de sorpresas estratégicas puede ser reducido. De este modo, por una parte, pueden tomarse con anterioridad las medidas necesarias

para enfrentarse a las oportunidades/amenazas, toda vez que la comprensión del futuro nos permite tener alguna influencia sobre ello. Recobrando un razonamiento expuesto con anterioridad, los entornos de las organizaciones no son "entornos sin rostro", o conjuntos de restricciones puramente objetivas -son entornos "construidos" y "las organizaciones forman parte de su entorno, en el sentido de que sus interacciones con las demás organizaciones son las que establecen las propias dimensiones de ese entorno"(51). Por otra parte, y como consecuencia, se reducen las presiones en términos de tiempo disponible para adaptarse a aquellos cambios que no pueden anticiparse, en la medida en que los gestores pueden concentrarse sobre éstos, en lugar de intentar abarcar a todos al mismo tiempo.

El elevado dinamismo de la estructura del entorno actual (turbulencia) se debe, no sólo al número y diversidad de las variables, sino mayormente a su interacción y a las alteraciones de las relaciones entre ellas. En entornos complejos y dinámicos, la empresa puede verse enfrentada a cambios rápidos y profundos que pueden venir de direcciones inesperadas y provocar alteraciones bruscas en su estrategia. La obligación de responder bajo la presión de las circunstancias no deja tiempo suficiente para estudiar los problemas, familiarizarse con ellos y formular las soluciones apropiadas. Por lo tanto, la empresa debe utilizar métodos formales de vigilancia del entorno. Estos funcionan como un radar que permite determinar las tendencias y detectar las señales de cambio en los valores, actitudes, comportamientos, etc., con vista a limitar los riesgos ligados a las incertidumbres estratégicas.

Los cambios sociales no ocurren accidentalmente. Por lo general, se desarrollan de una forma lenta -lo que hace posible compilar datos y acompañar su evolución. El origen de los cambios puede ser tanto individual, como social. En este último caso, parten de un largo número de personas que comparten una situación común. Pueden tener origen en acontecimientos e ideas que surgen de un gran número de interacciones entre las personas y grupos que los impulsan, como forma

de realizar sus intereses (y resistidos por otros que se les oponen y funcionan como amortiguador). Pasan a expresarse públicamente en literatura especializada o en los medios de comunicación social, los cuales, en general, reflejan y crean la opinión pública, .... y las aspiraciones que ellos expresan pasan a ser identificadas, acogidas y reforzadas y van ganando volumen y estatuto social. Sin embargo, las aspiraciones de los individuos sólo constituyen problemas sociales capaces de provocar cambios cuando corresponden a una preocupación colectiva suficientemente intensa y generalizada.

Una vez que conozca los mecanismos de difusión y desarrollo de los problemas sociales, la empresa pasa a disponer de informaciones sobre los cambios "en sus estadios naciescentes". Esta información puede ser decisiva para que la empresa se familiarice con los problemas y con las fuentes de peligro o de oportunidades y adopte, en el tiempo debido, las soluciones más apropiadas y creativas, de acuerdo con sus fuerzas y debilidades.

El diseño de un sistema informativo para la planificación estratégica exige procesos formales "intencionados, predeterminados y altamente estructurados"(52) de compilación y análisis de la información estratégica.

Las fuentes de información estratégica más utilizadas van resumidas en la tabla siguiente:



	<b>Fuentes de información externas a la empresa</b>	<b>Fuentes de información internas a la empresa</b>
<b>Personales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes, Proveedores y Bancos</li> <li>- Sindicatos, Asociaciones Profesionales, Asociaciones de empresas, Organizaciones representativas de intereses públicos, . . .</li> <li>- Consultores externos</li> <li>- Organizaciones gubernamentales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Superiores, pares y subordinados ocupando los diversos cargos (dirección, mandos intermedios, staff, ejecución.)</li> <li>- Por lo general, todas las formas de comunicación oral que implican el contacto entre personas (citas, reuniones de información, conferencias, visitas a los departamentos, . . .)</li> </ul>
<b>Impersonales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Periódicos, revistas especializadas, radio, televisión, libros</li> <li>- Conferencias y publicaciones de carácter científico</li> <li>- Informes y otras publicaciones de sindicatos, organizaciones gubernamentales, asociaciones, . . .</li> <li>- Encuestas de opinión</li> <li>- Legislación interna y en el extranjero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones, informes, periódico de la empresa, .</li> <li>- Por regla general, todas las "formas de comunicación escrita" (notas de información, encuestas de opinión, "preguntas a la Dirección", caja de sugerencias).</li> </ul>

Tabla 5.1- Clasificación de las fuentes de la información estratégica

No es posible afirmar que existe un "package" para el análisis del entorno que pueda adaptarse a todas las empresas. Cada empresa es siempre un caso único. Tiene su historia, su estilo de gestión, sus necesidades propias y se enfrenta a un entorno particular. Por ello, cada empresa precisa desarrollar su propia metodología para analizar el entorno y construir su sistema informativo.

Por regla general, una vez definido el entorno relevante, su análisis pasa esencialmente por cuatro fases.

**1ª fase:** Obtener un cuadro claro del estado del entorno. Esta fase consiste en la búsqueda de información, con vista a identificar las tendencias y cambios que pueden afectar a la empresa. En ella, se procede a una primera elección de la información a compilar y de las fuentes de donde obtenerla. Por una parte, las informaciones sobre el entorno son demasiado abundantes y hay que reducirlas a un conjunto que pueda ser aprehendido y comprendido. Por otra parte, las fuentes de información crecieron tan rápidamente que incluso los expertos no están familiarizados con todas ellas. El abanico de las variables a considerar debe ser reducido a las variables relevantes, es decir, a aquellas que tienen una influencia significativa sobre la empresa. De entre éstas, podrán distinguirse, todavía, las variables esenciales de las variables críticas. Aunque ambos tipos de variables sean importantes, con relación a las primeras no se espera que cambien significativamente; sin embargo, con respecto a las variables críticas sí hay gran incertidumbre en cuanto a su comportamiento.

**2ª fase:** Analizar el entorno (la información recopilada con anterioridad) para saber cómo funciona. Dado que la función de la planificación es definir las acciones que la empresa debe emprender para hacer frente al cambio, una vez identificadas las variables, hay que estudiar las relaciones entre ellas, con vista a "prever" el estado futuro del entorno.

**3ª fase:** Elaborar pronósticos sobre el entorno futuro y desarrollar premisas acerca de las fuerzas clave que tienen mayor probabilidad de definir su configuración.

Naturalmente que el método de pronóstico más apropiado depende del grado de comprensión del área de estudio y de la naturaleza (cuantitativa o cualitativa) de los datos disponibles. Áreas complejas o de contornos poco definidos, como son las previsiones sociales, no se prestan bien a análisis mecánicos y cuantitativos y hacen intervenir una gran dosis de apreciaciones cualitativas, en las cuales tienen gran peso los juicios de valor debidamente esclarecidos.

El "análisis de contenido"(53) constituye una de las técnicas de investigación científica más utilizadas en el campo social, para construir las percepciones del futuro y vigilar las tendencias y las "señales de aviso" de cambios en el entorno estratégico de la empresa. Dicha técnica puede ser definida como el estudio científico de la información conocida a través de los medios de comunicación social o por la literatura especializada, con objeto de determinar o medir tendencias, valores, preocupaciones sociales y su evolución, y permitir a los investigadores establecer y comprobar hipótesis acerca del contenido de las comunicaciones y de las implicaciones respectivas. Parte del principio de que el grado de preocupación pública acerca de un determinado tema puede medirse como una variable, mediante la evaluación de los artículos publicados sobre dicho tema (en términos de la frecuencia de su aparición y del contenido respectivo), los cuales reflejan la opinión de los expertos al respecto.

De un modo general, la metodología consiste en lo siguiente:

- Se designan varios expertos (miembros del staff de planificación) y a cada uno de ellos se le encarga analizar una publicación (o varias) en la cual debe buscar y analizar los artículos que satisfacen ciertos criterios predeterminados.

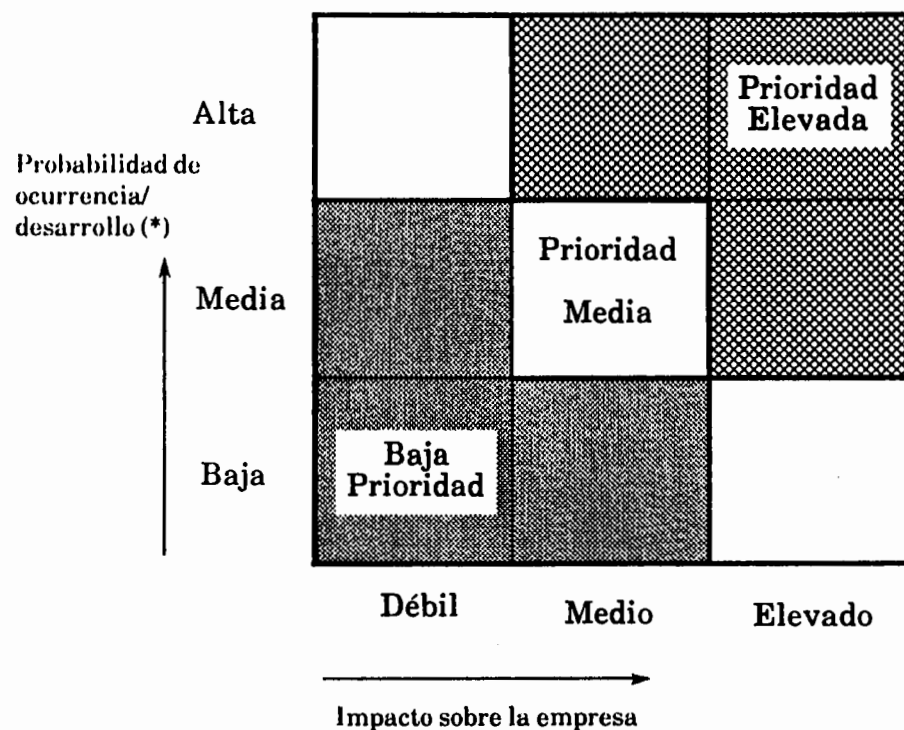
- Cada experto resume los artículos que analizó y los compara, con el fin de agrupar los temas que están relacionados y revelan preocupaciones de fondo comunes.
- Todos los resúmenes son canalizados hacia una "comisión de análisis", en donde la información es analizada, sintetizada, y relacionada entre sí, con vista a desarrollar proyecciones de tendencias, detectar señales de aviso de cambios, etc. El objeto del paso siguiente es deducir las implicaciones que resultan para la empresa de los escenarios futuros más probables.

4ª fase: El producto final del análisis del entorno consiste en determinar el significado estratégico, para la empresa, de las premisas formuladas acerca de las fuerzas clave del entorno y de su evolución en escenarios alternativos, particularmente, la determinación de las principales contingencias con relación a las cuales hay que desarrollar planes alternativos (contingenciales).

Por último, de cara a limitar a un número razonable la cantidad y variedad de los problemas que interesan a la empresa, debe hacerse:

- Una lista de los problemas específicos que podrán ocurrir y afectarla, a medida que evolucionan las fuerzas sociales consideradas.
- Una jerarquización, según un orden de prioridad, de los problemas más importantes.

Para proceder a la jerarquización de los problemas, I. Wilson(54) sugiere la elaboración de una "matriz de prioridad", en la cual los problemas se clasifican según dos criterios: en ordenada, el criterio de la probabilidad de su verificación/desarrollo; en abscisa, el impacto de dichos problemas sobre la empresa.



**Fig. 5. 8 - Matriz de prioridad de los problemas**

(\*) Un problema social "se desarrolla" cuando la presión social que le corresponde gana intensidad y/o difusión

La AFPLANE (Association Française pour la Planification de l'Entreprise-Paris) presenta un razonamiento idéntico y todavía más elaborado. Dicha institución nos propone una metodología para realizar la convergencia del análisis del entorno (externo) y del diagnóstico interno de la empresa.

En términos sumarios, esta metodología se desarrolla según los pasos siguientes -refiriéndose los pasos 1, 2, 3 y 4 al diagnóstico externo; el paso 5, al diagnóstico interno; y el paso 6, a la convergencia de ambos.

1- Vigilancia del entorno e identificación de los factores y tendencias sociales más influyentes.

2- Selección de las tendencias que poseen mayor grado de motricidad. Tal selección resulta de la elaboración de una "matriz de influencia", la cual considera los efectos directos que cada tendencia puede tener sobre las demás.

3- Identificación de los actores influyentes (grupos, organizaciones) relacionados con las tendencias seleccionadas y determinación de sus estrategias con relación a cada una de las tendencias motoras.

La influencia de las estrategias de los actores puede modificar el peso relativo de cada tendencia. Por ello, se pretende evaluar el grado de intensidad de la presión que cada actor ejerce sobre cada tendencia, en el sentido de favorecerla o de frenar su desarrollo. Tal incidencia puede ser cuantificada, a través de coeficientes de ponderación ordenados en una escala. Por ejemplo, entre (-10; +10), -el coeficiente "cero" significará que la tendencia es independiente del juego de los actores; un coeficiente +10 significa que la tendencia es fuertemente favorecida.

4- Elaboración de la "matriz de intensidad".

Representa la mencionada incidencia de las estrategias de los actores sobre las tendencias motoras (apuradas en base a la "matriz de influencia") y jerarquiza esas tendencias motoras, según el criterio de la probabilidad de desarrollo que corresponde a cada una de ellas.

5- Inventariación de los problemas y temas sociales "con los que la empresa se ha enfrentado" y determinación del grado de prioridad que les corresponde, según un enfoque puramente interno.

Esta jerarquización inicial puede obtenerse mediante la clasificación de los temas, según la frecuencia y grado de intensidad de las reivindicaciones, reclamaciones y tensiones que corresponden a cada uno de ellos. Las informaciones necesarias a este efecto pueden

obtenerse en los registros internos de la empresa, particularmente en su balance social.

**6- Elaboración de la "matriz de convergencia" (del diagnóstico externo y del diagnóstico interno).**

Determina los problemas y temas sociales que deben considerarse prioritarios, mediante la evaluación del impacto que "las tendencias motoras, reforzadas por las estrategias de los actores influyentes", tienen sobre los referidos "problemas y temas sociales internos". En términos prácticos, los temas sociales prioritarios serán aquellos temas respecto a los que es de prever una elevada intensidad y frecuencia de las reivindicaciones, como consecuencia de que su desarrollo está, en principio, reforzado por la convergencia de las tendencias motoras y de las estrategias de los actores influyentes.

El "ciclo de vida de los problemas sociales"(55), representado en la figura siguiente, puede constituir también un instrumento útil de diagnóstico.

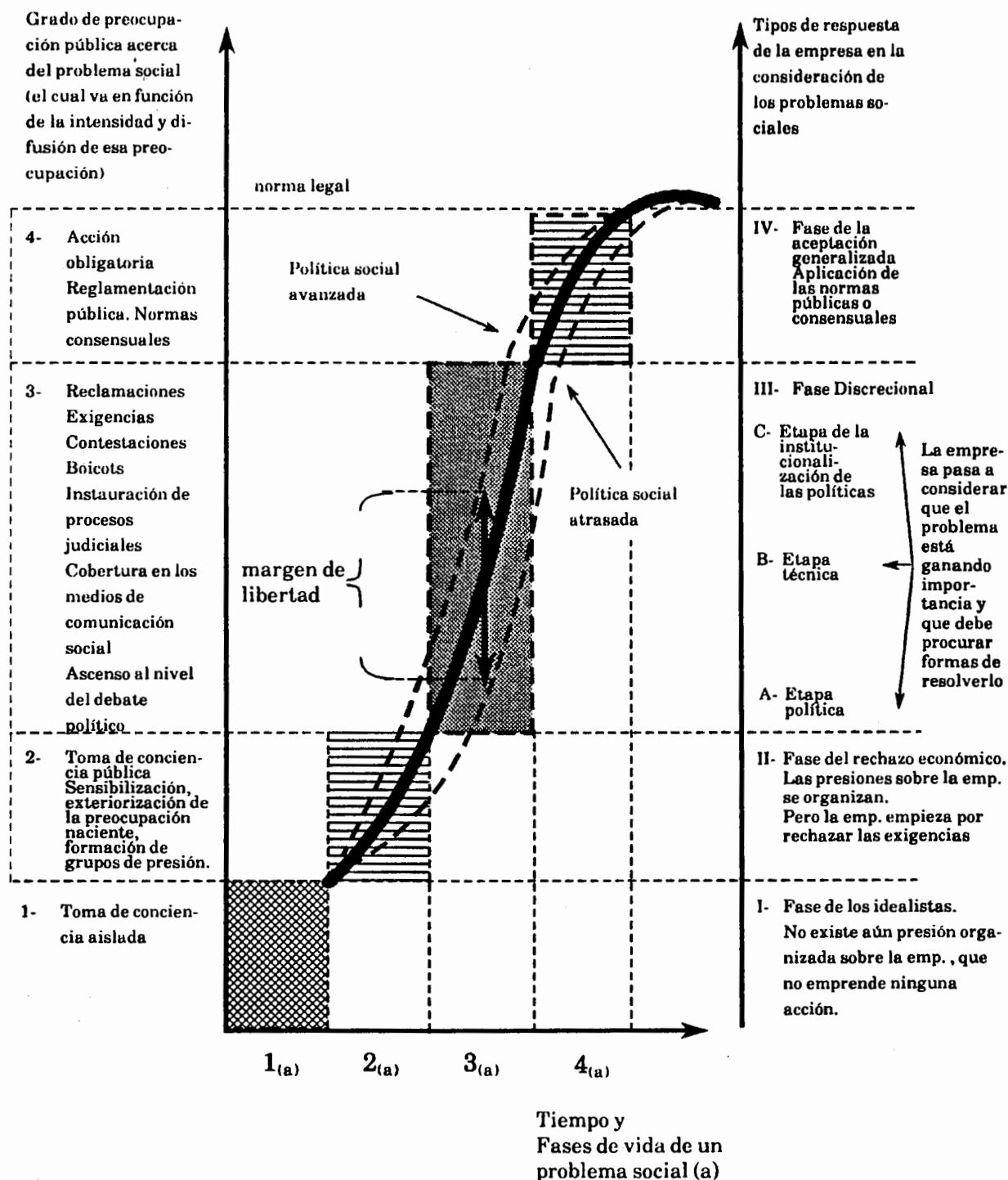


Fig. 5.9-Representación simultánea del ciclo de vida de un problema social, y tipos de respuesta empresarial característicos de cada fase de la evolución del problema

(a) Corresponden a los estadios de preocupación pública indicados en ordenada, a la izquierda. Se utilizan en abscisa, a efectos de representación de los "tipos de respuesta de la empresa" que se mencionan en la ordenada a la derecha.



La figura opera la fusión entre:

- 1º: El ciclo de vida de los problemas sociales (constituido por fases, definidas por el grado de preocupación pública y por las acciones de la sociedad que corresponden a cada una de ellas);
- 2º: La evolución de los tipos de respuesta adoptados por la media de las empresas, a medida que el problema va progresando a lo largo de las fases sucesivas.

La línea de demarcación entre las fases no es rígida y el grado de preocupación pública es, en sí mismo, el resultado de la síntesis (operada por cada empresa que, de acuerdo con su situación concreta, arbitrará los coeficientes de ponderación) de la intensidad y de la difusión(56) de la preocupación pública que corresponde al problema en cuestión.

La ordenada a la izquierda viene dada por la vigilancia del entorno (utilizando el "análisis de contenido").

La ordenada a la derecha define los tipos de respuesta de la empresa respecto a los cuales se pretende establecer una correspondencia con el grado de preocupación pública (la cual, a este efecto, figura en abscisa). Es evidente que, en este caso, no puede hablarse de una correspondencia susceptible de ser expresada en términos matemáticos -refleja más bien una convergencia y una cierta uniformidad de prácticas que se vuelven características de cada fase.

De este modo, la curva "a lleno" pretende representar, al mismo tiempo:

- . Las fases de evolución del problema.
- . Los tipos de respuesta media característicos de cada fase.

La utilidad del modelo del ciclo de vida, como instrumento de diagnóstico, puede resumirse de la forma siguiente:

- En la medida en que permite establecer una correspondencia entre cada fase de vida de un problema social y patrones genéricos de respuesta de la media de las empresas, una empresa concreta que va vigilando la evolución de un problema puede, en cada momento, determinar el estadio de desarrollo en el que éste se encuentra y conocer cuáles son las acciones-tipo que suelen implantarse en esas circunstancias.
- Comparando sus propias respuestas con las acciones empresariales típicas de ese estadio, la empresa puede evaluar si su política está "avanzada" o "retrasada", con relación a la media de las empresas en situación comparable a la suya.
- Esta evaluación le facilitará indicaciones sobre la "holgura", o margen de libertad, de que dispone en la consideración del problema; y sobre qué tipos de acciones se verá probablemente obligada a iniciar cuando el problema "ascienda" al estadio siguiente.

El análisis del modelo se revela interesante a efectos de diagnóstico de los problemas y de los tipos de respuesta de la empresa.

#### *I- Fase de los idealistas.*

Representa el estadio embrionario del problema. Durante esta fase, no puede hablarse de la existencia de un problema social propiamente dicho, ya que, por definición, un problema sólo es "social" cuando alcanza a una parte significativa de la población. En este caso, apenas algunos son conscientes de que está naciendo un problema e identifican su origen, naturaleza e impactos. Por lo general, el problema y sus

consecuencias, en virtud de su pequeña dimensión, son ignorados o considerados subproductos tolerables del progreso.

La información es todavía muy imprecisa y las exigencias son definidas en términos muy genéricos.

## *II- Fase de rechazo económico.*

Es en esta fase en la que el problema gana cuerpo. Por una parte, aumentan la amplitud y la visibilidad de las consecuencias negativas que le son asociadas. Por otra parte, hay una mayor toma de conciencia de los grupos cuyos intereses están siendo dañados. Comienza a asistirse a tentativas de organización y de presión de éstos, para evitar que las condiciones sociales afectadas se agraven y para responsabilizar a las entidades que están en el origen de los daños. La evaluación del poder de los grupos de presión ya hace posible un primer pronóstico de las consecuencias que tiene el problema para la empresa.

La designación de "rechazo económico" que se atribuye a esta fase, pretende significar que la actitud inicial (instintiva) de la empresa es resistirse a asumir su cuota de responsabilidad en la resolución del problema, para cuya existencia y agravación contribuyó en parte. Se trata de una resistencia que, por lo general, se va templando gradualmente y que utiliza las dificultades de naturaleza técnica y económica como argumento para justificar tal actitud (inexistencia de soluciones técnicas, inviabilidad económico-financiera de las soluciones técnicas existentes, en términos de la inversión necesaria, de la agravación de los costes de explotación y pérdida de competitividad, etc.).

La empresa puede empezar por rehusar pura y simplemente asumir cualquier responsabilidad. En una segunda fase, puede utilizar técnicas de relaciones públicas, con objeto de "suavizar" las percepciones de los públicos interesados acerca de la importancia del problema. Posteriormente, puede intentar cambiar las expectativas de los

interesados, en cuanto a las posibilidades de que el problema sea resuelto a través de ella y remitir su resolución a otras entidades. Puede, incluso, intentar "restaurar" su imagen ante el público, dando realce a los esfuerzos que ha hecho y, al mismo tiempo, sensibilizarlo con la existencia de dificultades técnico-económicas insuperables.

El problema sólo será efectivamente considerado en la fase siguiente. La situación se agrava y la preocupación pública se intensifica y difunde a grupos que hasta entonces quedaban alejados. Los grupos afectados van a organizarse y las presiones sociales pasarán a expresarse en acciones concretas y típicas, por parte del público en general, de grupos específicos y del gobierno (en reacción a las presiones recibidas para que intervenga en el conflicto).

### *III- Fase discrecional.*

La designación atribuida a esta fase pretende significar que, durante ella, la empresa tiene un margen de libertad para decidir acerca de la naturaleza de las respuestas que debe dar al problema, del momento en que debe iniciarlas y de la respectiva progresión, así como de la naturaleza y del volumen de los recursos que debe asignarles. Este margen de libertad va disminuyendo progresivamente, a medida que se intensifica y generaliza la preocupación pública con relación al problema en cuestión. Sin embargo, mientras no hay legislación, o no se establecen normas consensuales sobre el tema, éste permanece como "un espacio libre, o un intersticio en el espacio organizado más amplio"(57).

Por regla general, la intensificación de las presiones sociales (correspondientes al nivel 3 del grado de preocupación pública) es la que hace ver a la empresa la existencia de cambios estratégicos importantes de su entorno. Dichas presiones sociales empiezan por afectar a la vida de la empresa y por amenazar su potencial a largo plazo, a través de la degradación de su imagen o de incidencias directas en la realización de los beneficios. Las reclamaciones, exigencias, contestaciones, etc,

constituyen las "señales de aviso" del entorno. La información disponible al inicio es insuficiente para formular respuestas concretas. Sin embargo, a medida que se van identificando las fuentes de presión y conociendo su contenido, la empresa podrá definir gradualmente el problema, las soluciones posibles y los costes y beneficios implicados en las alternativas de respuesta.

La toma de conciencia de que existe, de hecho, un problema que la empresa debe considerar y para el cual debe encontrar soluciones empieza, en general, por la dirección. Y en esta primera fase, dicha toma de conciencia permanece, con frecuencia y durante algún tiempo, limitada a los dirigentes quienes, por su perspectiva global de la empresa y por la amplitud de sus conocimientos y contactos humanos (y por sus valores personales), desarrollan una mayor sensibilidad para evaluar la importancia estratégica de las presiones que se ejercen sobre la empresa.

Los dirigentes tienen, de hecho, un papel crítico en el proceso de respuesta de la empresa a los problemas sociales. Su participación directa y visible y su empeño en la institucionalización de las políticas sociales son fundamentales, no sólo para iniciar, sino también para implantar y controlar su aplicación.

El modelo de R.W.Ackerman(58) sobre el "proceso de respuesta de la empresa a los problemas sociales", por su coherencia lógica y por la aceptación que ha encontrado junto a los teóricos y prácticos de la gestión empresarial, constituye un modelo fiable para anticipar los problemas técnicos y administrativos que se plantean en el proceso de integración de la política social en las rutinas de la empresa.

Dicho modelo pone el acento en la importancia del aprendizaje organizacional como condición de éxito. Las organizaciones son, según vimos, sistemas complejos en los cuales los hombres no obedecen, ni se adaptan mecánicamente a los comportamientos prescritos, o a cambios bruscos de las directivas emanadas de las cúpulas de la organización. No basta que los dirigentes reconozcan la existencia de un problema y

estén interesados en definir y aplicar una política social consecuente, para que ésta sea convenientemente implantada.

La implantación de una política nueva exige siempre un análisis profundo del sistema de gestión existente y puede requerir ajustes cuidadosos y, a veces bastantes demorados, de los procesos internos de organización y funcionamiento. La existencia de ciertos procesos puede actuar como una fuerza motora poderosa, mientras que su ausencia o inadecuación constituye una fuerza de oposición. La revisión del sistema de incentivos, por ejemplo, como forma de incluir en los criterios de evaluación de los gestores los resultados obtenidos por éstos en el "nuevo dominio" de sus responsabilidades, se convierte en un instrumento claro de motivación en la implantación de las políticas sociales. Los sistemas de comunicación e información son igualmente de importancia crítica, para asegurar que todos aquellos que intervienen en dicha implantación tienen la información apropiada acerca de la filosofía social subyacente, sobre la propia política a implantar, y disponen de todos los elementos necesarios para ponerla en práctica.

Las actitudes con relación a esas políticas constituyen también un factor que no puede ser descuidado. Cambios demasiados bruscos y, sobre todo, cuando son mal comprendidos -en general, por falta de información y comunicaciones deficientes- pueden ser percibidos como amenazas o caprichos inconsecuentes de la dirección, y ser susceptibles de desarrollar actitudes negativas que conducen a distorsionar la información y a sabotear los esfuerzos para alcanzar y evaluar los resultados. Los "traumas" en la organización son siempre perjudiciales para su buen funcionamiento.

La eficacia de las respuestas de la empresa a las presiones sociales exige la implicación y el empeño de todos los responsables que deben tomar la implantación de la política social como una necesidad de la empresa y, en consecuencia, una responsabilidad suya en cuanto gestores intermedios. La percepción de este "elemento de ligazón" -a saber, que existe y debe existir una correspondencia directa entre los criterios externos de evaluación de la eficacia de la empresa y los

criterios internos de evaluación del personal- es fundamental para crear el "compromiso" de los gestores intermedios con relación a las políticas nuevas. Aunque éstas vengan a ampliar el contenido de sus responsabilidades tradicionales, no constituyen responsabilidades periféricas, sino más bien un reflejo indispensable de la complejidad de la gestión frente a un entorno actualizado.

Dado que, tanto la filosofía como las tareas a realizar, son relativamente nuevas, no debe sorprender que los métodos utilizados pasen por una fase experimental de diseño, test y perfeccionamiento de la eficiencia y de la eficacia de las acciones. Sin embargo, a partir del momento en que todos los responsables estén interesados en perfeccionar la gestión nueva, ellos ejercerán el autocontrol y serán capaces de integrar los éxitos y fracasos en un proceso de aprendizaje que aumentará el potencial de la empresa. Este aprendizaje, más que la intensidad de las presiones internas (de los dirigentes) o del entorno (legales u otras), es lo que hace posible que la implantación de las políticas sociales se convierta en un proceso institucionalizado y "auto-controlado".

El modelo de Ackerman, al que se refiere la tabla siguiente, distingue tres etapas que se articulan en un sentido progresivo, para dotar a la empresa con capacidad y eficacia crecientes en el tratamiento del problema.

Etapas de implementación de la organización  Nivel de la organización	FASE DISCRECIONAL		
	A- Etapa política <i>La dirección asume el papel de sensibilizador y motor ("proselytizer")</i>	B- Etapa técnica <i>"Tarea a cargo del experto" Etapa de aprendizaje</i>	C- Etapa de institucionalización de las políticas. <i>Tendencia hacia el auto-control de las unidades operativas</i>
Dirección General	<p><b>Objetivo:</b> Sensibilizar para la existencia de un problema social que comienza a tener impacto significativo sobre la empresa y ampliar el campo de actuación de ella, con vistas a la repuesta a ese problema.</p> <p><b>Acciones:</b> Formular e implantar la política social</p> <p><b>Resultado:</b> Ampliación de la filosofía y de los objetivos de la empresa</p>	<p>Adquisición de conocimientos</p> <p>Nombramiento de expertos para cargos de staff</p>	<p>Obtener el empeño de toda la organización</p> <p>Cambiar las expectativas de los gestores en cuanto al contenido de sus nuevas responsabilidades</p>
Organo(s) de Staff		<p><b>Objetivo:</b> Desarrollar los conocimientos y las tecnologías para tratar el problema</p> <p><b>Acciones:</b> Concepción de un sistema informativo y de metodologías para analizar el entorno e implantar la política social</p> <p><b>Resultado:</b> Obtención de los conocimientos y competencias técnicas y administrativas adecuadas</p>	<p>Estimular y apoyar las acciones de las unidades operativas.</p> <p>Utilización del sistema informativo para evaluar los resultados alcanzados por los responsables operativos y aplicar el sistema de incentivos de la empresa.</p>
Responsables operativos			<p><b>Objetivo:</b> Implantar la política social</p> <p><b>Acciones:</b> Integrar la política social en el proceso de decisión, particularmente, en lo que respecta a la asignación de recursos. Rediseñar el sistema de normas y procedimientos para conformarse a la situación</p> <p><b>Resultado:</b> Mejora de la eficacia de la empresa – mejor adaptación a su entorno</p>

Tabla 5.2.-Etapas de desarrollo en la formulación e implantación de la política social de la empresa: desde la toma de conciencia de los problemas hasta la acción social concreta.



### III-A) Etapa política.

La característica más sobresaliente de esta fase es la definición, por la Dirección General, de políticas relativas a los problemas considerados importantes, las cuales son, posteriormente comunicadas a los gestores de los niveles operativos de la empresa. Los dirigentes se interesan por la resolución de un problema y traducen ese empeño suyo en políticas que manifiestan la intención de asignar recursos a proyectos sociales específicos que representan una ampliación del campo de actuación de la empresa. Estas decisiones pueden ser transmitidas a los responsables operativos, a través de reuniones en las cuales la Dirección General explica su visión de los problemas y de sus implicaciones para la empresa -esperándose que las nuevas orientaciones sean implantadas "automáticamente" por los gestores, como parte de su actividad normal.

Con todo, en esta fase inicial, las políticas son todavía muy generales (mejora del diálogo, mejora del clima social etc.), dado el conocimiento insuficiente de los problemas reales. Y es posible que la falta de claridad de las "señales traídas desde arriba" produzca reacciones desfavorables en ciertos gestores que se sientan "incomodados" con la imprecisión de las nuevas exigencias, o vean en ellas una carga adicional a las responsabilidades que ya tienen.

### III- B) Etapa técnica.

Cuando la etapa política se manifiesta insuficiente para resolver los problemas, la dirección se decide a designar uno o varios expertos en staff, por lo general, en dependencia directa de la Dirección General, quienes quedan encargados de desarrollar los conocimientos y competencias para tratar los problemas sociales nuevos y coordinar las acciones en ese dominio. Se conoce esta etapa con el nombre de "tarea a cargo del experto", ya que el staff desempeña el papel motor, con frecuencia frente a un cierto alejamiento de los servicios operativos que, unas veces van a remolque y otras veces se resisten de forma disfrazada.

Siempre que no se haya corregido el sistema de incentivos, la implantación de la política social queda, en gran parte, dependiente de la buena voluntad de cada responsable operativo. En este contexto, resulta natural que se desarrollen resistencias al papel catalizador del órgano de staff, sobre todo en aquellos casos en que su actividad interfiere demasiado en las responsabilidades tradicionales de los gestores.

Es característica de esta etapa que la empresa esté implantando algunos programas para dar respuesta a determinados problemas sociales. Una de las funciones del staff es colaborar con los servicios operativos. Utiliza el conocimiento y la información de que dispone para estimular y ayudar a vencer las dificultades y actúa como elemento de conexión entre las diversas subunidades. Pese a todo, esta etapa tiene todavía un carácter marcadamente de estudio. En ella, se busca mejorar la comprensión de los problemas y de las relaciones entre éstos y la empresa. La dirección y el órgano de staff son, prácticamente, los únicos órganos conscientes de la dimensión e importancia de los problemas. El énfasis se pone sobre todo: por una parte, en la recogida de información y en la constitución de un sistema informativo que permita determinar el "gap" entre la actuación presente de la empresa y las exigencias sociales; y por otra parte, en las formas de atacar a la resistencia organizacional, es decir, saber qué modificaciones deben ser introducidas en las formas de organización y en el sistema de incentivos. Por regla general, las llamadas de la dirección no constituyen estímulo suficiente para que los responsables operativos se adapten y adopten el contenido ampliado de sus responsabilidades.

El sistema informativo es fundamental para permitir la integración de los objetivos sociales en el plan de la empresa y acompañar su implantación.



### III- C) Etapa de institucionalización de las políticas.

Corresponde a la integración plena de éstas en el proceso de decisión estratégica de la empresa, es decir, en el proceso a través del cual se definen los objetivos y se asignan los recursos de la organización.

En breve se llega a la conclusión de que la solución anterior -"tarea a cargo del experto"- no conduce a una implantación satisfactoria de la política social.

Una determinante fundamental de la eficacia de la implantación de la política social es el contexto en el cual ésta es introducida y aplicada. Dicha eficacia sólo puede conseguirse si hay una implicación de toda la organización que asegure un esfuerzo sustentado de los niveles operativos para cumplir los objetivos definidos. La reestructuración del sistema de incentivos constituye una medida esencial para lograr este efecto y para que el reparto de las responsabilidades en la institucionalización de la política social alcance el justo equilibrio entre el órgano de staff y los demás responsables. Las responsabilidades de carácter operativo que antes estaban (algo contradictoriamente) acumuladas en los expertos deben ser, en definitiva, transferidas a los gestores operativos -remitiéndose los primeros a su papel "natural" de peritos, consultores y ayudantes.

Tal meta sólo se consigue cuando los objetivos sociales y los resultados que les corresponden pasen a formar parte de las responsabilidades normales de los directivos y de los criterios de evaluación de su mérito profesional (a efectos de promoción y carrera en el interior de la empresa), a la par de sus responsabilidades económicas y de los criterios tradicionales de evaluación. Sólo de este modo, las expectativas de los gestores operativos con relación al contenido de sus responsabilidades cambian, de hecho, para incluir, de forma clara, objetivos y resultados sociales específicos y mensurables.

En términos genéricos, el sistema de objetivos de un departamento concreto podría ser expresado tal como se sugiere en la figura siguiente.

## **Departamento X**

Período:.....

### **Objetivos del Departamento:**

#### **1- Objetivos económico-financieros:**

- a) Cumplimiento de los presupuestos establecidos relativos a los costes de producción.
- b) Aumentar la productividad en k %:
  - En el Proyecto A
  - En el Proyecto B
- C) Otros

#### **2- Objetivos sociales:**

- a) Mejora de las condiciones de trabajo:
  - Mejora de las condiciones físicas.
  - Mejora de las condiciones psicológicas y del ambiente de trabajo.
- b) Seguridad
  - Reducción del número de accidentes de trabajo y del índice de gravedad de los accidentes en N %.
- c) Formación:
  - Aprendizaje en el puesto de trabajo.
  - Establecimiento de un plan de las acciones de formación más avanzada de los trabajadores en el Departamento de Formación de la empresa.
- d) Utilización de los recursos:
  - Reducción del consumo de energía en C %.
  - Utilización del Y % de materias recicladas.
  - Reducción del volumen de productos rechazados por el "Control de Calidad" en R %.
- e) Otros

**Fig. 5.10-** La ampliación de las responsabilidades (sistema de objetivos) de los directivos, como condición indispensable a la institucionalización de las políticas sociales de la empresa.

#### IV- Fase de aceptación generalizada.

Esta fase culmina con la elaboración y promulgación de las normas legales que vienen a "cristalizar" las exigencias sociales.

Cuando la preocupación pública alcanza un grado de intensidad y difusión tal que el gobierno -los mecanismos de decisión de la sociedad con poder coercitivo- se ve en la obligación de legislar, la flexibilidad de respuesta de la empresa en ese dominio pasa a ser mínima o, incluso, nula. El cumplimiento de la ley se hace obligatorio y las acciones de la empresa deben obedecer a las normas y reglamentos específicos (los cuales, por lo general, son definidos para situaciones-tipo y no siempre se ajustan a los casos particulares). Tales condicionamientos pasan a constituir restricciones no controlables del entorno (legal), a las cuales la empresa ha de adaptarse, siendo sancionada en caso de no respetar las reglas del juego. Los costes de las soluciones dejan de ser asumidos voluntariamente y pasan a ser "costes del negocio".

Posteriormente a la ley, la preocupación pública no desaparece automáticamente. Sobre todo mientras el cumplimiento de la ley no se integra, de forma automática, en la rutina de la actividad de la empresa, la conciencia pública permanece despierta. Sólo cuando el cumplimiento de dicha ley se vuelve rutinario, la solución del problema se da como garantizada. Entonces, el problema entra en la fase de declive y la preocupación social disminuye, hasta desaparecer o resumirse a un nivel bajo, permaneciendo en estado latente.

Cada fase de vida del problema representa para la empresa un punto de decisión. Cada estadio constituye un perfeccionamiento del conocimiento existente, a saber, "acumula" toda la información que corresponde a los estadios anteriores y aumenta ese conocimiento con inputs nuevos, los cuales vienen a reducir la incertidumbre del entorno. En consecuencia, las posibilidades de elegir las acciones apropiadas van siendo mayores y con menores riesgos.

En cada estadio, la empresa procura evaluar si la información disponible, en ese momento, es suficiente para definir concretamente el

problema, prever su evolución, determinar la prioridad que debe atribuirle y la respuesta que sea más apropiada. En aquellos casos en que hay acciones de respuesta (decididas en estadíos anteriores) que se están implantando, la información adicional obtenida se utiliza como feedback para reformular la estrategia, siempre que las respuestas ya adoptadas no se adapten a la evolución real del problema y a los cambios percibidos del poder relativo de las fuentes de presión. Porque, en la práctica, no es (en todos los casos) el grado de conocimiento de que se dispone sobre un problema social en sí mismo, lo que determina la "amplitud del estímulo" para iniciar o reformular una estrategia de respuesta. La influencia de las fuentes de presión directamente sobre los decisores y el interés personal de éstos en el problema, con frecuencia se vuelven factores tan importantes como sus expectativas en cuanto a los beneficios de la anticipación y a la incertidumbre asociada a los resultados.

En síntesis, deseamos subrayar que:

- Las técnicas de análisis del entorno, en especial aquellas que tienen por finalidad la identificación y vigilancia de las tendencias sociales y de las señales de aviso,
- El ciclo de vida de los problemas sociales, y
- La utilización de matrices de impacto, para determinar el grado de prioridad de los problemas sociales,

pueden constituir un bloque de diagnóstico en el cual los tres instrumentos mencionados se encadenan y completan.

- Los datos facilitados por las técnicas de identificación y vigilancia de tendencias y factores sociales relevantes permiten vigilar el grado de intensidad y de difusión de la preocupación pública con respecto a cada problema importante. De este modo, se puede definir la fase de vida en que dicho problema se encuentra.

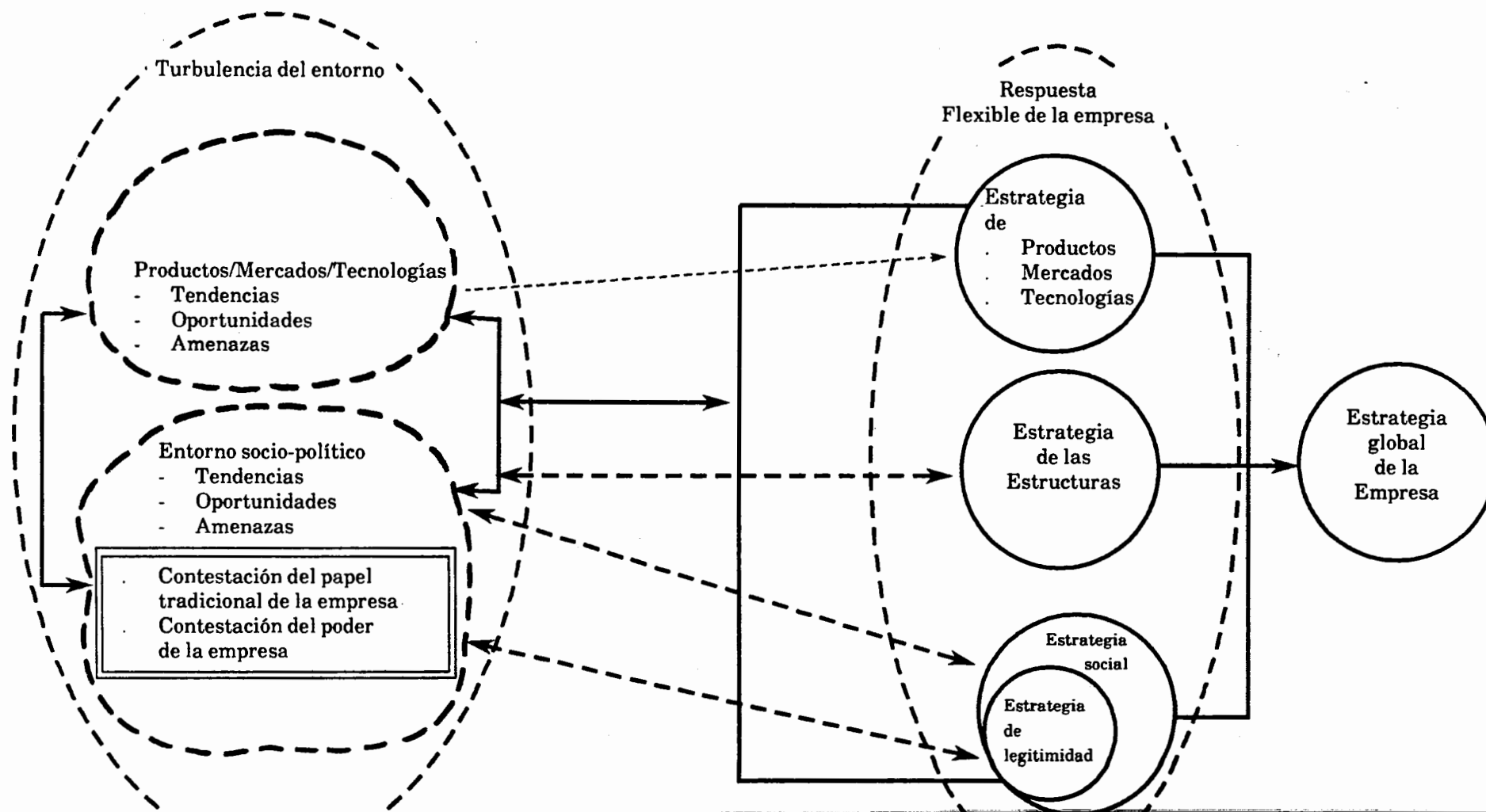
- La observación regular de cómo evoluciona la posición del problema en su curva de vida viene a reforzar la fiabilidad de las hipótesis que pueden establecerse acerca del desarrollo probable del problema.
- A través de la matriz de prioridad -para cuya construcción la información anterior constituye un input necesario (correspondiente a la línea de la matriz)- es posible determinar el grado de prioridad que dicho problema presenta para la empresa.

### **3- Unidad de la gestión estratégica e integración de la estrategia social en el proceso de decisión estratégica de la empresa.**

La supervivencia de la empresa depende de su capacidad para definir la estrategia de desarrollo que le permite sacar el mejor provecho de sus relaciones con el entorno, tanto en el plano económico como en el social. Sólo una gestión estratégica integrada permitirá desarrollar planes coherentes y acciones sincronizadas. Por ello, la selección de las respuestas a los problemas sociales no puede ser aislada de las restantes decisiones estratégicas de la empresa.

Recobrando las afirmaciones de K. Andrews, "la formulación de una política social determinada depende de la planificación estratégica al igual que la elección de una combinación de productos-mercados, la definición de objetivos de lucro y crecimiento,..." (59). Pretende el autor advertir que la empresa no debe "aventurarse" en programas sociales que no estén estratégicamente relacionados con sus funciones económicas presentes y prospectivas, o que sobrepasen su capacidad para realizarlos, en términos de competencias y de recursos.





La finalidad básica de la empresa (y su racionalidad dominante) es de naturaleza económica -y la actividad económica que está en la base de su constitución ha de ser reproductiva. La empresa autónoma cuenta (y debe contar) únicamente con sus recursos, los cuales ella procura reproducir y aumentar. Su prosperidad depende de sus puntos fuertes y de sus debilidades y de la forma en que administra las actividades competitivas y crea las discontinuidades estratégicas, aprovecha las oportunidades ofrecidas por el entorno y se enfrenta a las amenazas (o las modifica, creando condiciones más favorables). Controlar la componente social de su entorno, integrándola en su estrategia global, forma parte del interés estratégico de la empresa, en virtud del impacto significativo de los factores sociales sobre la actividad económica.

Sin embargo, como consecuencia de la escasez de los recursos financieros y de gestión, las actividades sociales de la empresa (y la integración en su estrategia global de las respuestas a problemas sociales específicos, en fase de ascenso) van a entrar en competencia con las actividades económicas competitivas y con alternativas estratégicas de naturaleza técnico-económica, como son el desarrollo de un producto, la penetración en un mercado, o la introducción de una tecnología nueva. Así, las elecciones de los "campos de actividad sociales", de los "vectores de crecimiento sociales" correspondientes (60), de los respectivos programas y acciones específicas, con relación a los cuales la empresa puede actuar en una base discrecional, deberían, en principio, ser sometidas a un análisis coste-beneficio, en condiciones de igualdad con las demás alternativas. Sólo así, puede asegurarse que los recursos escasos de la empresa se asignan a las opciones estratégicas que (evaluadas en base a criterios impersonales) se revelan como las más "beneficiosas".

Tal práctica, según veremos, no es posible en absoluto. De momento, está claro que, en lo concerniente a la comparación de las alternativas estratégicas económicas con las sociales, en términos de un análisis coste-beneficio de cada una de ellas a efectos de elección, se presentan dificultades insuperables. En primer lugar, está la dificultad en medir

los costes y beneficios de las acciones sociales. En segundo lugar, se plantea el problema de la falta de unidades de medida comunes que no permite comparar dichas alternativas. Y, por último, hay que tener en cuenta que estamos tratando de alternativas que son diseñadas en base a una información estratégica cuya función es representar situaciones futuras, más o menos alejadas en el horizonte. Esta información estratégica está constituida por combinaciones muy variables de elementos cuantitativos y cualitativos, de naturaleza y orígenes muy diversos, y se refiere a acontecimientos no siempre familiares, incompletamente estructurados y relativamente inciertos en cuanto a su eventualidad y a su impacto sobre la empresa.

En lo que concierne a las alternativas estratégicas sociales, por lo general, sólo pueden calcularse con relativa fiabilidad los costes directos (de inversión y operativos) que corresponden a la formulación e implantación de las respuestas (conocidos a través del sistema contable de la empresa). Con relación a los costes indirectos y a los beneficios - directos e indirectos- hay que encarar la realidad y reconocer que es difícil definirlos, y mucho más, cuantificarlos. Las estimaciones que a veces se hacen para saber si (o para demostrar que) los costes de determinadas acciones sociales son justificados por los beneficios que producen, se basan, por regla general, en informaciones incompletas y las evaluaciones, en última instancia, son demasiado personales y subjetivas.

Una parte de los costes indirectos podría calcularse, utilizando el razonamiento aplicado al análisis de proyectos de inversión según la óptica pública, en términos del "coste de oportunidad" de los recursos utilizados en las acciones sociales. A saber, del coste que representa para la empresa la disminución de los recursos disponibles para realizar las alternativas económicas (inversiones, "desviación" de personal, necesidad de contratar personal adicional, baja probable, al inicio, de la eficiencia global de la empresa). Sin embargo, hay otros costes cuya identificación misma se vuelve problemática. Igual ocurre con el lado beneficio del análisis coste-beneficio que es, con frecuencia, el más

difícil de calcular - y más aún en términos monetarios. Esta dificultad es debida, no sólo a la falta de técnicas y de unidades de medida, sino fundamentalmente a la incertidumbre que implica su obtención. Los beneficios constituyen el "retorno" del gasto que se ha hecho. El gasto (inicial) es cierto; sin embargo, la realización de los beneficios se sitúa en el futuro y su determinación con anterioridad, a efectos de evaluar la eficiencia de las acciones, ha de basarse en estimaciones cargadas (en mayor o menor grado) de incertidumbre.

Un inventario breve de algunos ítems que deben considerarse en la evaluación de los posibles beneficios y costes indirectos, ofrece una idea más clara de las dificultades que dicho cálculo implica.

a<sub>1</sub>- Beneficios directos.

Corresponden a ventajas que la empresa puede obtener, como resultado de anticiparse (a la ley, a los competidores) en la respuesta a las presiones sociales. Tales ventajas pueden resumirse en los siguientes puntos:

- La empresa dispone de tiempo para diseñar soluciones "hechas a medida" de sus capacidades, de sus recursos y del conocimiento que tiene sobre el problema.
- Ventaja competitiva. La anticipación puede permitir a la empresa convertir amenazas en oportunidades, a través de un comportamiento de tipo empresarial, o al menos una familiarización progresiva con el problema. De esta forma, evitará verse enfrentada a una situación de "crisis" cuando la ley, o la presión social, hagan obligatoria la respuesta empresarial. Desde luego, las empresas que no hayan anticipado tal discontinuidad se encontrarán con dificultades mayores.

a<sub>2</sub>- Beneficios indirectos.

- El hecho de anticiparse puede evitar que la empresa tenga que soportar costes resultantes de campañas desfavorables a su

imagen, boicoteos a sus productos, etc, liderados por grupos organizados del entorno.

- El conocimiento que tiene del problema y la experiencia técnica y de gestión que adquirió sobre el tema, abren a la empresa la posibilidad de ejercer una influencia activa sobre el proceso político de preparación de la legislación (lobbying), facilitando informaciones sobre las soluciones técnicas disponibles, sus costes y eficacia, aportando su cooperación hacia una legislación más realista, en beneficio propio y del público en general.
- La actuación social de la empresa puede contribuir a mejorar su imagen, junto a sus empleados y a la comunidad, con beneficios probables en términos de: aceptación y preferencia para sus productos, retención y atracción de personal cualificado, aumento de la eficiencia interna, y la consecución de una mejora del clima social y de unas buenas relaciones con el entorno político (61).

b- Costes indirectos.

Se trata esencialmente de "costes por anticipación" (el reverso de la moneda). La turbulencia y la incertidumbre en el campo social son todavía mayores que en el campo económico y, en consecuencia, los acontecimientos sociales futuros son menos previsibles. Adoptar una política de anticipación, por tanto, tiene sus riesgos. Según el modelo de Ansoff, con respecto a la correspondencia entre los "estadios del conocimiento disponible sobre los problemas estratégicos" y las "respuestas estratégicas de la empresa" (Anexo 5), mientras el conocimiento disponible no alcanza el nivel IV (se conocen el origen y naturaleza de la discontinuidad y es posible definir estrategias de respuesta apropiadas, aunque no haya elementos para hacer un análisis coste-beneficio de las acciones) la empresa apenas vigila el entorno y busca una mayor flexibilidad. Incluso cuando se alcanza el nivel IV, según la opinión del autor, sólo las empresas con mayor propensión a asumir riesgos desarrollarán acciones concretas de respuesta a las oportunidades/amenazas. Las más reticentes esperarán hasta que sea

posible cuantificar las consecuencias financieras, bien sea de los impactos de la discontinuidad, bien de las respuestas de la empresa (corriendo el riesgo inverso que representa una respuesta con retraso respecto a las empresas líderes).

Los costes de anticipación son, principalmente, costes de precipitación, o costes derivados de errores de previsión. En el primer caso, la empresa define mal el problema porque lo hace en base a una información insuficiente y las respuestas subsecuentes pueden no ser apropiadas, ni a la naturaleza del problema real, ni a sus respectivas dimensión e intensidad. En el segundo caso, la empresa puede haberse equivocado en las previsiones que hizo sobre la evolución del problema y formular respuestas estratégicas basadas en la premisa de que aquél va a ganar importancia cuando, de hecho, entra muy pronto en la fase de declive.

Además de las dificultades apuntadas, con respecto a la pretensión de comparar las alternativas estratégicas económicas con las alternativas estratégicas sociales, en base a un análisis coste-beneficio, se presentan todavía dos objeciones muy importantes.

En primer lugar, la utilización de los resultados del análisis coste-beneficio, como criterio exclusivo para la elección de la estrategia, supone que la empresa tiene un solo objetivo: el lucro. En realidad, la empresa tiene múltiples objetivos- económicos y sociales. Los dirigentes procuran definir para la empresa un vector de objetivos, el cual establece una jerarquía entre ellos teniendo en cuenta, simultáneamente, la forma en que esos objetivos se afectan recíprocamente (compatibilidad, coherencia) y la necesidad de que la estructura de prioridades definida exprese las exigencias de la situación concreta en que la empresa opera. Algunos de ellos serán esencialmente "objetivos de la empresa" (comunes); otros reflejan objetivos ligados más bien a intereses particulares de los miembros de la coalición dominante.

La estrategia representa la elección de la combinación estratégica que mejor realiza el vector de objetivos (económicos y sociales) de la empresa. Por consiguiente, las elecciones no pueden resultar exclusivamente de análisis cuantitativos (que en la situación presente son) pretendidamente exactos. En las decisiones estratégicas, además de elementos de naturaleza técnica y económica, cuantificables y no cuantificables, intervienen las preferencias personales de los dirigentes (sus aspiraciones y motivaciones) con relación al tipo de organización que pretenden construir, las restricciones sociales del entorno, impuestas por los miembros influyentes de la coalición (externos e internos), y una variedad de otros elementos que confieren a dichas decisiones una naturaleza mixta, racional e intuitiva (casi -racional).

De este modo, en lo que respecta a la elección de la "mejor" estrategia, la realidad nos fuerza a compartir la opinión de K.Andrews: "no hay una única respuesta cierta, sino varias decisiones posibles. El análisis económico y los cálculos de R.O.I. pueden no ser cruciales para determinar la decisión"(62).

En primer lugar, las propias actitudes de los dirigentes frente al riesgo (arriesgado, neutral, prudente) pueden alterar el interés de las alternativas. En base a la misma información, dos empresas pueden adoptar comportamientos distintos. Aunque ambas hayan analizado y evaluado los costes y las ventajas de la anticipación y de la inacción, sus conclusiones pueden ser diferentes. Una de ellas se decide por la acción; mientras que la otra se mantiene en una actitud de expectación, aguardando el "descubrimiento" de inputs adicionales que hagan más clara la información existente para representar el problema, más fiables las previsiones acerca de su evolución y, por lo tanto, menos arriesgada la elección de la respuesta.

En segundo lugar, pretender comparar las alternativas estratégicas económicas con las alternativas estratégicas sociales, como si fuesen mutuamente excluyentes, es desconocer la realidad. De hecho, la

empresa no actua en campos ideales, sólo económicos o sólo sociales, sino más bien en campos reales socio-económicos. La realidad es total, una e indivisible. A la ampliación del vector de objetivos de la empresa, debe corresponder una reformulación de los componentes de la estrategia -campos de actividad, vectores de crecimiento, ventajas competitivas y sinergias(63)- los cuales deben incluir las actividades sociales y los efectos recíprocos entre éstas y las actividades económicas, de forma que se obtenga la "estrategia global" de la empresa. Dicha estrategia global representa la combinación estratégica integrada de la (sub)estrategia económica y de la (sub)estrategia social.

El conjunto de los campos de actividad -el cual identifica los dominios de actividad considerados como relevantes, a efectos de selección de las alternativas estratégicas- debe ser modificado. Será ampliado a las actividades sociales prioritarias, incluidas en la responsabilidad social de la empresa y/o estratégicamente relacionadas con sus actividades económicas. En lo que respecta a las actividades económicas: deberán eliminarse aquellas que tienen una incidencia fuertemente negativa en el plano social (sinergia cruzada negativa); y serán incluidas las actividades que, en un plan estrictamente económico, no se presentan suficientemente rentables, pero cuya inclusión en la estrategia de la empresa se justifica, debido a la existencia de sinergias cruzadas positivas fuertes con las actividades sociales.

Con relación a los vectores de crecimiento -que representan las orientaciones concretas seguidas por la empresa en el interior de los campos de actividad- pasaremos a tener un conjunto igualmente coherente de vectores de crecimiento socio-económicos, en el interior del cual existirán vectores que son esencialmente económicos (orientados hacia la realización de objetivos puramente económicos), otros marcadamente sociales, y otros que todavía pueden considerarse bipolarizados.



La estrategia de la empresa resultará, por lo tanto, de una selección y elección entre las alternativas estratégicas, en base:

- A la evaluación de los efectos que cada una ellas tiene sobre el desarrollo de la empresa, es decir, comparando las características específicas de los respectivos campos de actividad socio-económicos y de los vectores de crecimiento socio-económicos que les corresponden, el potencial estratégico que facilitan, y los recursos que exigen; y
- A la evaluación de la coherencia entre esas alternativas estratégicas y los fines y capacidades de la empresa.

En principio, se elegirán aquellas alternativas a las que corresponden campos de actividad y vectores de crecimiento socio-económicos que satisfagan, al mismo tiempo, los requisitos siguientes:

- Que "prometan" alcanzar un potencial estratégico elevado;
- Que exijan recursos compatibles con los que la empresa posee, o puede movilizar;
- Que proporcionen ventajas competitivas, con motivo de disponer de competencias, atributos o recursos específicos que le confieran posibilidades de éxito especiales (y, como consecuencia, le permitan liderar, u ocupar un lugar preponderante en esos vectores de crecimiento y campos de actividad);
- Que den lugar a actividades con efectos sinérgicos (o, al menos, no negativos) entre ellas y con las actividades presentes de la empresa, en el caso en que no esté implicada una alteración radical de la estrategia corriente. Estos efectos de sinergia pueden clasificarse según tres tipos: sinergia parcial económica y sinergia parcial social (según se refiera al efecto que resulta de la combinación de dos o más actividades económicas o sociales, respectivamente) y sinergia cruzada (relativa al efecto de la

combinación de las acciones económicas con las acciones sociales).

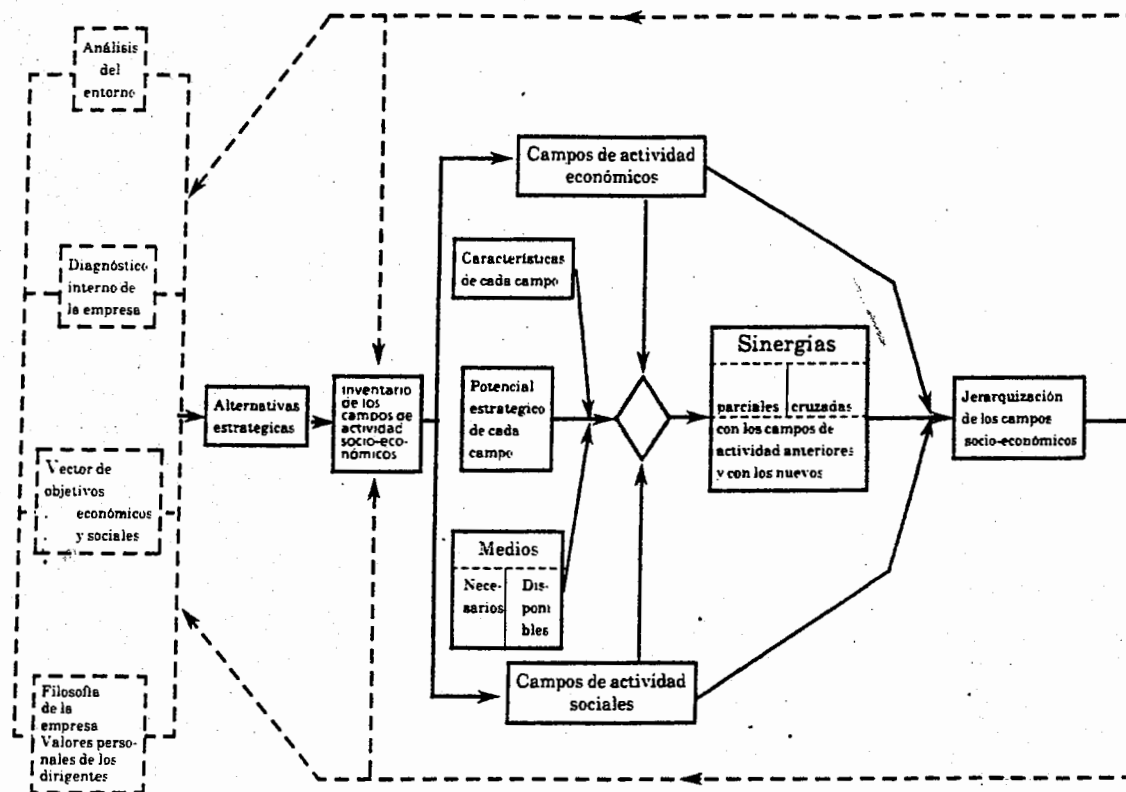
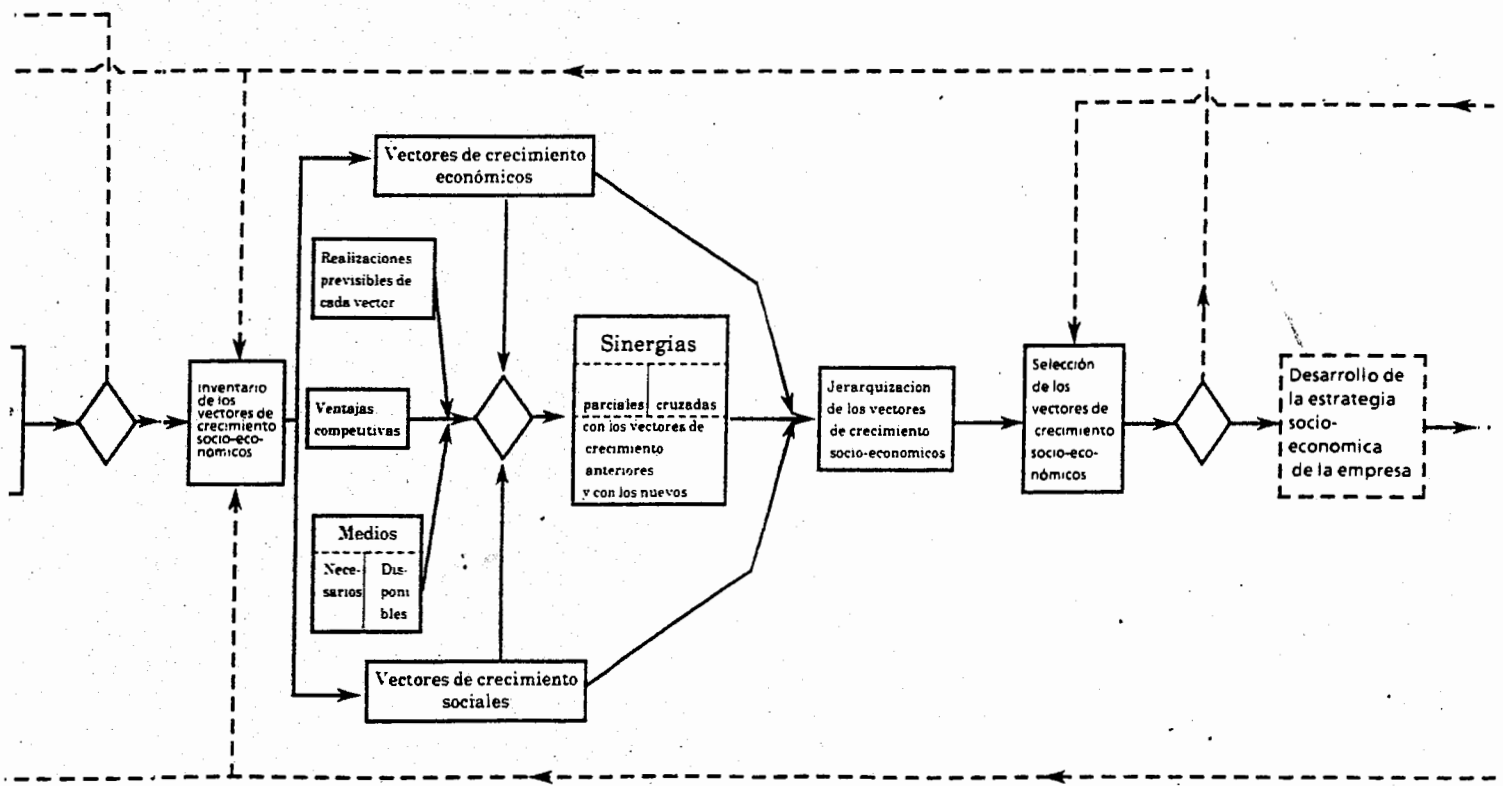
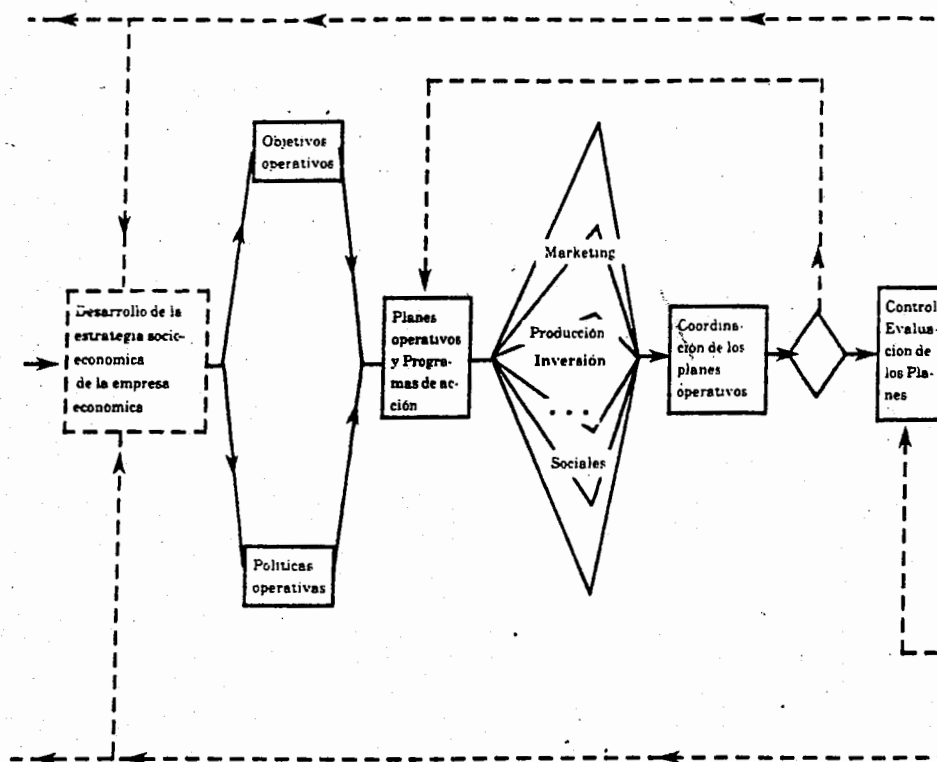


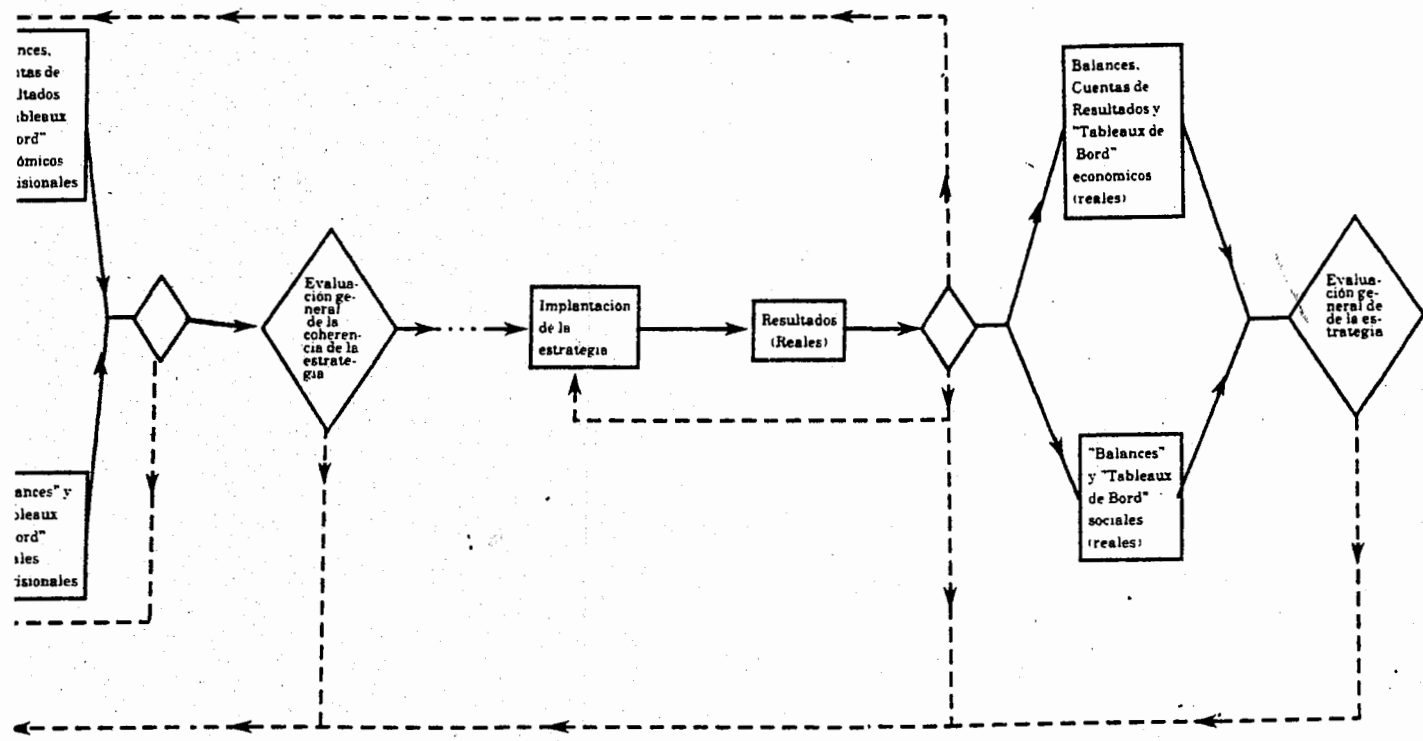
Fig. 5.12- Modelo de la planificación estratégica de la empresa



ntegración de la estrategia económica y de la estrategia social



(Continuación) Modelo de la planificación estratégica de la



de la estrategia económica y de la estrategia social

Una vez elegidas las alternativas estratégicas (perspectiva contingencial), quedarán definidos, concretamente, cuáles son los futuros campos de actividad socio-económicos y los respectivos vectores de crecimiento socio-económicos que constituirán la base de desarrollo de la estrategia de la empresa. Esta, a su vez, será explicitada a través de objetivos y políticas operativas, planes, acciones y resultados concretos, los cuales constituyen un sistema coherente y pretenden prefigurar el futuro deseado. Las ventajas competitivas y las sinergias (parciales y cruzadas) facilitarán, como referimos, los criterios de decisión para la elección de los campos de actividad, de los vectores de crecimiento y de las políticas y acciones específicas; y seguirán proporcionando criterios de decisión en la fase de implantación de la estrategia.

## NOTAS

- 1- KOTLER,P.: "A Generic Concept of Marketing".*Journal of Marketing*, vol 36, Abril 1972, p. 46.
- 2- GELINIER,O.: *Estrategia social de la empresa*. APD, Madrid, 1978.
- 3- DAVIS,K; BLOMSTROM,R.L.: *Business, Society and Environment: Social Power and Social Response*. McGraw-Hill, 1971.
- 4- "Calidad de vida" designa el grado en que las personas viven en armonía con ellas mismas, con sus semejantes y con el entorno físico -DAVIS,K.: "Five Propositions for Social Responsibility". in CARROL,A.B.: *Managing Corporate Social Responsibility*, Little, Brown & Co, Boston, 1977, p. 46-51 (p. 51).
- 5- PRESTON,L.E.; REY,F.; DIERKES,M.: "Comparing Corporate Social Performance: Germany, France, Canada, and the U.S.". *California Management Review*, vol XX, nº 4, 1978, p. 40-49, p. 40.
- 6- Nos referimos a la Doctrina Social de la Iglesia, en particular, PABLO VI: Octagesima adveniens, 1971.
- 7- O.C.D.E.: *Mesure du bien-être social. Progrès accomplis dans l'élaboration des indicateurs sociaux*. OCDE, París, 1976.
- 8- SIUMACHER,E.F.: *Lo pequeño es hermoso*. Blume, Madrid, 1981, p. 17.
- 9- GALBRAITH,J.K.: *O novo estado industrial*. Trad. de "The New Industrial State", Publ. D.Quixote, Lisboa, 1973, p. 391-395.
- 10- DRUCKER,P.: *The Practice of Management*, William Heineman, Ltd, Londres, 1955, p. 338-342.
- 11- Estos modelos expresan las diversas "concepciones de la relación funcional entre las organizaciones individuales y su entorno "-PRESTON,L.E.; POST,J.E.: *Private Management and Public Policy*. Prentice-Hall, New Jersey, 1975, p.14. Los autores utilizan el término "modelos" para indicar que se trata de "esbozos breves y muy simplificados de relaciones muy complejas e, incluso, imperfectamente definidas".

A la misma realidad pueden corresponder varios modelos, en la medida en que cada uno de ellos es una construcción que abstrae de la realidad ciertas características que toma como básicas y a las cuales pone de relieve. Acerca de los modelos, puede afirmarse que uno de ellos es más adecuado que otro para un



determinado fin; sin embargo, ninguno de ellos refleja enteramente la realidad, y cada modelo tiene sus limitaciones. La utilidad de los modelos es permitir describir y contrastar puntos de vista importantes. Ej: el modelo clásico, el modelo de la tecnoestructura, el modelo de sistema abierto, etc.

- 12- CHAMBERLAIN, N.W.: *The Limits of Corporate Responsibility*. Basic Books, N.York, 1973, p. 14.
- 13- CHAMBERLAIN, N.W.: Ob cit, 1973, p. 13.
- 14- FRIEDMAN, M.: "Milton Friedman Responds". *Business and Society Review*, Spring, 1972, p. 5-16.
- 15- Problema social es un "desfase entre las expectativas de la sociedad acerca de una condición social, y las realidades presentes" -STEINER, G.A.; STEINER, J.F.: *Business, Government and Society: a Managerial Perspective*, Random House, N.York, 1980, p. 33. EYESTONE, R.: *From Social Issues to Public Policy*, John Wiley & Sons, 1978, p. 69-73, nos facilita un concepto más preciso. Define un problema social como "una condición identificada por grupos significativos de entre una población (es decir, por un número sustancial de miembros, incluyendo muchos que no son directamente afectados por el problema) como una desviación con respecto a un patrón social deseable". Es, en resumen, una deficiencia o disfuncionalidad ampliamente sentida como indeseable y que, por lo general, se va percibiendo de una forma gradual.
- 16- Por no distinguir entre impactos sociales y problemas sociales, algunos autores caen en el error de afirmar que la responsabilidad social de la empresa se reduce a la responsabilidad individual de sus dirigentes. En base al principio de que los dirigentes de las empresas, en cuanto miembros de la sociedad, tienen el sentido de lo que es moral o inmoral, de lo que constituye una práctica empresarial sana o condenable, y tienen responsabilidades hacia la sociedad (igual que hacia ellos mismos), pretenden reducir la empresa a los dirigentes y confundir ambos, como si se tratase de una entidad única. Tal opinión no nos parece aceptable. La empresa es un sistema y, como tal, no tiene necesariamente las mismas cualidades que las personas que la dirigen. Tampoco es un simple instrumento, moldeable a las concepciones de aquellos. "Esperar que una organización sea el reflejo de las cualidades individuales de quienes en ella trabajan, o imputar a los individuos.... las cualidades que se ven en una organización, es cometer la falacia de la composición" -SCHELLING, T.C.: "Command and Control", in MCKIE, J.W. (Ed): *Social Responsibility and the Business Predicament*, the Brookings Institution, Washington, 1974, p. 79-108 (p. 83-84).

17- DRUCKER, P.: *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row, N.York, 1974, p. 327.

18- Según la O.C.D.E.: *Indemnisation des dommages dus a la pollution*. OCDE, París, 1981, p. 5 y 6, ciertos países miembros han desarrollado progresivamente sistemas de indemnización a las víctimas de ciertos tipos de polución que causan perjuicios graves a la salud de las personas, o a sus bienes, o a los sistemas ecológicos naturales (por acumulación de productos tóxicos en la cadena alimenticia, emisión de sustancias tóxicas en el aire o en el agua, decisiones relativas a modificaciones en la utilización de los suelos,...). El pago de las indemnizaciones puede quedar a cargo de la empresa directamente responsable; hacerse a través de "fondos" financiados por el sector industrial o por el Estado, los cuales deben ser reforzados hasta alcanzar "plafonds" establecidos para cada tipo de actividad contaminante; o incluso, a través de nuevos tipos de seguros concebidos para dar una mejor cobertura a los riesgos de polución.

"En Japón, por ejemplo, las industrias que consumen fuel financian los gastos médicos de las personas que sufren afecciones provocadas por el azufre contenido en el fuel". p.5.

19- Para conseguir la coincidencia del criterio de decisión empresarial con el óptimo social -que permitiría realizar la igualdad del producto neto privado con el social -A.C.PIGOU (citado por ESTES, R.W.: "Socio-Economic Accounting and External Diseconomies". *The Accounting Review*, April 1972, p. 285-286) propone la aplicación de un sistema de compensaciones que recompense a las empresas por las economías externas y las penalice por las diseconomías externas. Tal práctica tendría como efecto la interiorización de dichas economías y diseconomías externas.

Aunque, a primera vista, esta propuesta se nos presente difícil de aplicar, parece haber tenido algunas repercusiones en la práctica, según se deduce de las investigaciones hechas sobre el tema -concretamente, REESE, C.E.: *The Use Tax Policy to Control Pollution: A Comparative Analysis of the Major Industrialized Countries in North America and Western Europe*. The Univ. of Texas at Austin, 1979 (Resumen). Según este autor, el sistema fiscal es utilizado como complemento y refuerzo del sistema legislativo: los impuestos sobre las empresas son reducidos o agravados, para "premiar" o penalizar el comportamiento de las empresas en cuestiones de polución.

20- DOW VOTAW; PRAKASH SETHI, S.: *The Corporate Dilemma: Traditional Values versus Contemporary Problems*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. Jersey, 1973, p. 20-21.

- 21- DRUCKER,P.: ob cit, 1974.
- 22- PRAKASH SETHI,S.: "Dimensions of Corporate Social Performance: an Analytical Framework", *California Management Review*, vol XVII, nº 3, 1975, p. 58-64 (p. 63).
- 23- PRESTON,L.E. et al: ob cit, 1975, p. 41.
- 24- HUMBLE,J.: *La responsabilidad social de la empresa*. Iberico-Europea de Ed., Madrid, 1975, p. 13-17.
- 25- JOHNSON,H.L.: *Disclosure of Corporate Social Performance: Survey, Evaluation, and Prospects*. Praeger, N.York, 1979, p. 14-15.
- 26- DRUCKER,P.: ob cit, 1974, p. 345.
- 27- ANDREWS,K.: *The Concept of Corporate Strategy*. R.Irwin, Homewood, Illinois, 1980, p. 100-101.
- 28- CRUZ VIDAL,C.L. da: *Licões de Economia da Empresa*, ISE, Lisboa.
- 29- ANDREWS,K.: ob cit, 1980, p. 102.
- 30- EPSTEIN,E.M.: "Defining Corporate Social Responsibility" in PRAKASH SETHI,S.; SWANSON,C.L. (Eds): *Private Enterprise and Public Purpose: An Understanding of the Role of Business in a Changing Social System*. John Wiley & Sons, N.York, 1981, p. 81-103 (p. 89).
- 31- SCHELLING,T.C.: ob cit, 1974, p. 88-89.
- 32- CUERVO,A.: "Bases para uma justificação do balanço social", in *Revista de Contabilidade e Comércio*, Estudos: Contabilidade de Recursos Humanos e Balanço Social, vol 46, nº 183-184, 1982, p. 327-343.
- 33- Especialmente, EYESTONE,R.: ob cit, 1978; PRESTON,L.E. et al: ob cit, 1975; y el A.I.C.P.A.: *The Measurement of Corporate Social Performance*. AICPA, N.York, 1977, para quienes el grado de relevancia de los impactos de una empresa es definido en términos del grado de preocupación de la sociedad por los impactos de esa naturaleza (p. 35).
- 34- BAUER,R.A.; FENN,JR.,D.H.: "What is a Corporate Social Audit?" *Harvard Business Review*, Jan-Feb 1973, p. 37-47 (p. 41).
- 35- EYESTONE,R.: ob cit, 1978, p. 70-72.
- 36- RODRIGUEZ CARRASCO,J.: "La responsabilidad social de la empresa y su actuación económica". *Económicas y Empresariales*, p. 68-84.

- 37- EPSTEIN, E.M.: ob cit, 1981, p. 98.
- 38- GARCIA ECHEVARRIA, S.: *Responsabilidad social y balance social de la empresa*, Fundación MAPFRE, Madrid, 1982, p. 73.
- 39- CUERVO, A.: ob cit, 1982, p. 330.
- 40- El ejemplo que vamos a citar es descrito en el periódico "EXPRESSO": A revolução das mini-empresas (e as Iniciativas Locais de Emprego)- 21 Julio 1984.
- 41- BARTELS, R.; JENKINS, R.L.: "Macromarketing". *Journal of Marketing*, vol 41, Octub. 1977, p. 17-20.
- 42- SCHIELLING, T.C.: ob cit, 1974, p. 89.
- 43- ANSOFF, I.: *Business Strategy*. Penguin Books, 1977 (ver Anexo 4).
- 44- Sinergia social designa el efecto combinado de dos o más acciones sociales.
- 45- La sinergia cruzada resulta de las relaciones entre los factores económicos y los sociales y designa el efecto combinado de las acciones en esos dos dominios.

El modelo tradicional sobre la responsabilidad social de la empresa, por ejemplo, insistía en el efecto de sinergia cruzada negativa que resultaba de la introducción de las preocupaciones sociales en la gestión: las acciones sociales tendrían como consecuencia el aumento de los costes de explotación y la desviación de los esfuerzos de los gestores con respecto a los objetivos económicos.

- 46- ANDREWS, K.: ob cit, 1980, p. 100.
- 47- Notemos que, aunque hayamos adoptado un concepto amplio de responsabilidad social de la empresa, que abarca toda su actividad, incluyendo la función económica (a la cual corresponde el área de influencia principal), pasamos a reducir dicha responsabilidad social únicamente a los factores sociales con relación a los cuales la empresa dispone de libertad para decidir si debe o no incluirlos en sus estrategias, de acuerdo con sus propias conveniencias.

Esta reducción resulta lógica en el presente contexto. Con respecto a la pregunta: "cuáles son los temas sociales que la empresa debe integrar en su estrategia?" es obvio que el desempeño de la función económica y el cumplimiento de las obligaciones legales no son cuestiones facultativas, de las cuales la empresa pueda eximirse. De hecho, los puntos de indeterminación que nos interesan tienen relación con las cuestiones sociales que van más allá del cumplimiento de las leyes, es decir, con los "impactos sociales" (área de influencia secundaria) y con los "problemas sociales de la comunidad".

Por este motivo, algunos autores consideran que el concepto de responsabilidad social debe ser restringido a estos últimos campos.

- 48- Filosofía social es una declaración global y normativa, emanada de la Dirección General, sobre cuál debe ser el papel de la empresa en la sociedad. La filosofía social sirve de guía a la creación e implantación de las políticas sociales de la empresa.
- 49- ANSOFF, I.; DECLERC, R.P.; HAYES, R.: *From Strategic Planning to Strategic Management*, John Wiley & Sons, Londres, 1976, p. 45.
- 50- WILSON, I.: "The Benefits of Environmental Analysis" in ALBERT, K.: *The Strategic Management Handbook*, McGraw-Hill, 1983, p. (9-1)-(9-19) -p. (9-4).
- 51- ASTLEY, W.G.: "Toward an Appreciation of Collective Strategy". *Academy of Management Review*, vol 19, nº 3, 1984, p. 528-535 (p. 533).
- 52- HELLRIEGEL, D.; SLOCUM, JR., J.W.: *Management: Contingency Approaches*. Addison-Wesley, California, 1978, p. 247. Según los autores, la obtención de datos puede asumir diversas formas: desde las "observaciones indirectas" (en las que no hay una intención deliberada de buscar la información y, por lo tanto, sin gran efecto para la planificación); pasando por las "observaciones condicionadas" y por la "búsqueda informal" (las cuales ya denotan una cierta intención de obtener inputs informativos, aunque su compilación se haga de una forma limitada y no estructurada); hasta la búsqueda formal que constituye un proceso proactivo, deliberadamente orientado hacia la compilación de datos para fines específicos, utilizando metodologías apropiadas para obtener y tratar la información.  
  
A este respecto, ver también BATES, C.A.: "Mapping the Environment: An Operational Environmental Analysis Model". *Long Range Planning*, vol 18, nº 5, 1985, p. 97-107, p. 97; y FLEMING, J.E.: "Public Issues Scanning". in PRESTON, L.E.: *Research in Corporate Social Performance and Policy*, vol 3, JAI Press, 1981, p. 155-173 (p. 158).
- 53- Otras técnicas igualmente utilizadas son: el método de Delphi y las encuestas de opinión. Estas últimas son útiles, sobre todo para medir el progreso de tendencias identificadas y la relevancia de problemas específicos. Las diversas técnicas pueden completarse mutuamente: la comparación de los resultados obtenidos por las diversas vías puede reforzar, o moderar, la confianza en las previsiones hechas.
- 54- WILSON, I.: ob cit, 1983, p. (9-18); Y también STEINER, G.A. et al., ob cit, 1980, p. 117-119.

- 55- ROY, J.-L.; PERETTI, J.M.: "Faut-il des sociétés à responsabilité illimitée?", *Revue Française de Gestion*, nº 12-13, 1977, p. 18-29 (y también EYESTONE, R.: ob cit, 1978; ARCELUS, F.Y.; SCHAEFER, N.V.: "Social Demands as Strategic Issues". *Strategic Management Journal*, vol 3, 1982, p. 347-357) consideran que los problemas sociales, tal como los productos, pasan por fases sucesivas de "nacimiento, desarrollo, madurez y declive" y que la atención de la empresa a estos problemas depende, simultáneamente, de la intensidad y difusión de la preocupación pública que les corresponde. A medida que las presiones sociales para que los problemas sean resueltos se van intensificando, la empresa asistirá a una reducción gradual de su margen de libertad para decidir acerca de las acciones que debe emprender y de los recursos que les debe asignar.
- 56- La preocupación pública podrá ser muy intensa, pero limitada a sectores reducidos de la población considerada relevante o, al revés, ser generalizada.
- 57- JARNIOU, P.: *L'entreprise comme système politique*. P.U.F., París, 1981, p. 242.
- 58- ACKERMAN, R.W.: *The Social Challenge to Business*, Harvard Univ. Press, Cambridge, 1975, p. 64, 82-83, y 290; Y también, del mismo autor: "How Companies Respond to Social Demands", in CARROL, A.B.: *Managing Corporate Social Responsibility*, Little, Brown & Co, Boston, 1977, p. 283-295.
- 59- ANDREWS, K.: ob cit, 1980, p. 100-102; Y también ANDREWS, K.: "Can the Best Corporations Be Made Moral?". *Harvard Business Review*, Mai-Jun 1973, p. 57-64 (p. 59).
- 60- Los campos de actividad sociales son los dominios de actuación de la empresa que corresponden a las áreas generales o rúbricas del balance social francés, por ejemplo (el cual se limita a considerar las condiciones sociales relacionadas con la vida de los asalariados en la empresa y dependientes de ésta), o de cualquier otra nomenclatura que pretenda incluir también los impactos de la empresa sobre la comunidad (como la "nomenclatura general del balance social" propuesta por A.CHEVALIER: *Le bilan social de l'entreprise* Ed. Masson, París, 1976; o la de S.BLIND: *Bilan social et mesure du rôle social de l'entreprise*, Ed. d'Organisation, París, 1977; entre otras).

Los vectores de crecimiento social serán las áreas específicas o subrúbricas que corresponden a esos campos de actividad sociales y que revelan la orientación estratégica adoptada por la empresa en el interior de cada campo.

Así, por ejemplo, el campo de actividad social "otras condiciones laborales" podrá ser orientado a cualquiera de los vectores de crecimiento social siguientes: "Duración y programación del tiempo de trabajo", "Organización y contenido del trabajo", "Condiciones físicas del trabajo". Al campo de actividad social

"Protección del entorno" pueden corresponder los vectores: "Instalación de equipos para tratamiento de efluentes", "Investigación/apoyo a la investigación sobre materiales menos contaminantes"....

- 61- Según YAZDJERDI, M.: *The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profit Making*. Resumen de la tesis doctoral, United States International Univ., 1979, los resultados de su estudio han probado que la actividad social de la empresa tiene una correlación positiva fuerte con la realización de beneficios -(tal vez por que) "las acciones sociales seleccionadas correspondían a temas, en relación a los cuales la empresa era altamente vulnerable, o que representaban buenas oportunidades".
- 62- ANDREWS, K.: ob cit, 1980, p. 103.
- 63- Según la clasificación de ANSOFF, I.: *Estrategia Empresarial*. Trad de "Corporate Strategy", McGraw-Hill do Brasil, Rio de Janeiro, 1977.



## **VI**

### **Evaluación de la actividad social de la empresa.**

**Sección A- Del poder discrecional de los dirigentes a la  
información de terceros.**

**Evolución de la Contabilidad de la em-  
presa.**

**Sección B- La Contabilidad Social.**

**Sección C- Posibilidades prácticas de evaluación de la  
actividad social de la empresa.**

**Notas.**



La ampliación de la estrategia de la empresa al campo social plantea el problema del control del proceso de implantación de dicha estrategia y su evaluación. La actividad social de la empresa debe ser evaluada con regularidad a fin de controlar su progresión en la realización de los objetivos sociales operativos que constituyen las etapas intermedias del plan. Según mencionamos en el capítulo anterior, los campos de actividad sociales y los vectores de crecimiento sociales corresponden a las rúbricas y subrúbricas del "Balance Social" -bien se adopte la concepción restrictiva (Balance Social francés), o una concepción amplia que abarque también las relaciones de la empresa con los agentes externos.

Los objetivos sociales concretos -conjunto de metas jerarquizadas entre sí bajo la forma de fines y de medios- van realizándose a medida que la actividad transcurre. En el "tableau de bord" de los dirigentes, deben figurar los indicadores sociales<sup>(1)</sup> prioritarios (expresados en números absolutos, ratios, índices, descripciones), que miden la progresión hacia aquellos objetivos que deben vigilarse de una forma particular. Dichos objetivos deben estar definidos en términos de cantidad, calidad y tiempo, escalonados y representados a través de gráficos de Gantt, o de cualquier otra forma de representación que facilite su vigilancia, ya que en el caso de que las desviaciones (de lo real con relación a lo previsto) sean significativas, toda la estrategia de la empresa puede ser cuestionada a través de retroacciones sucesivas. Utilizando la información operativa acerca del modo como transcurre la actividad -retroalimentación del proceso de decisión- y la información estratégica obtenida de la vigilancia del entorno, los dirigentes (por medio de instrucciones al proceso logístico) van orientando y reorientando continuamente (a veces de una forma imperceptible) el sistema. De aquí se concluye que la empresa necesita información social, bien sea como medio para evaluar los resultados, o como input directo del proceso de decisión.

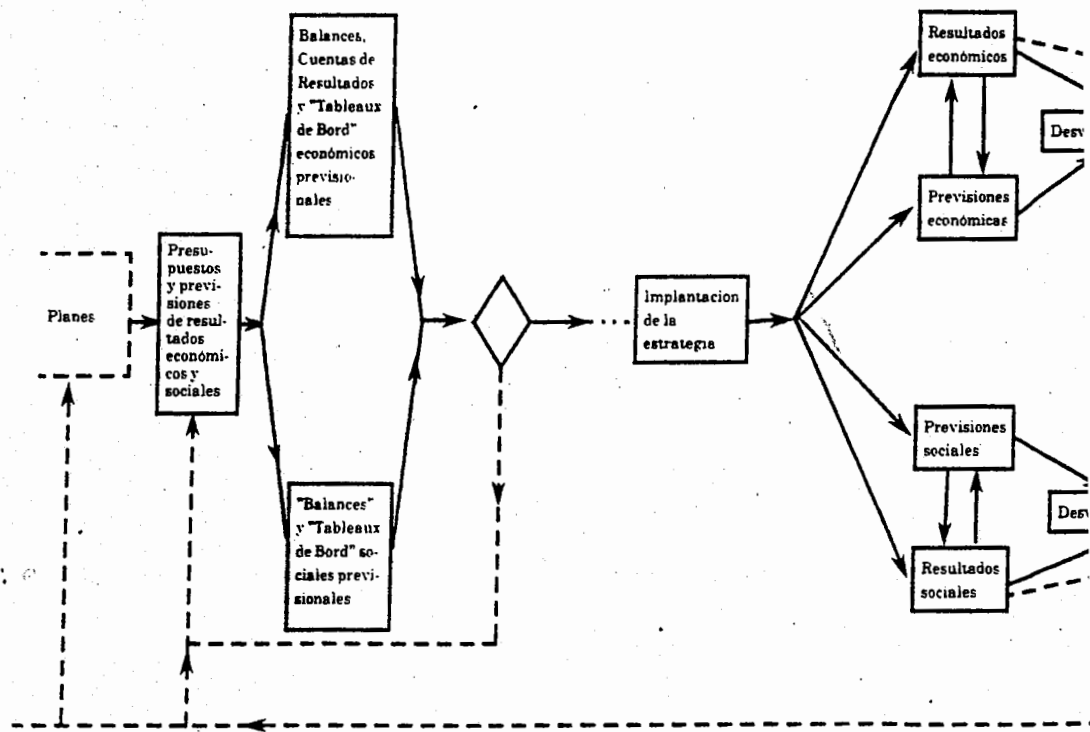
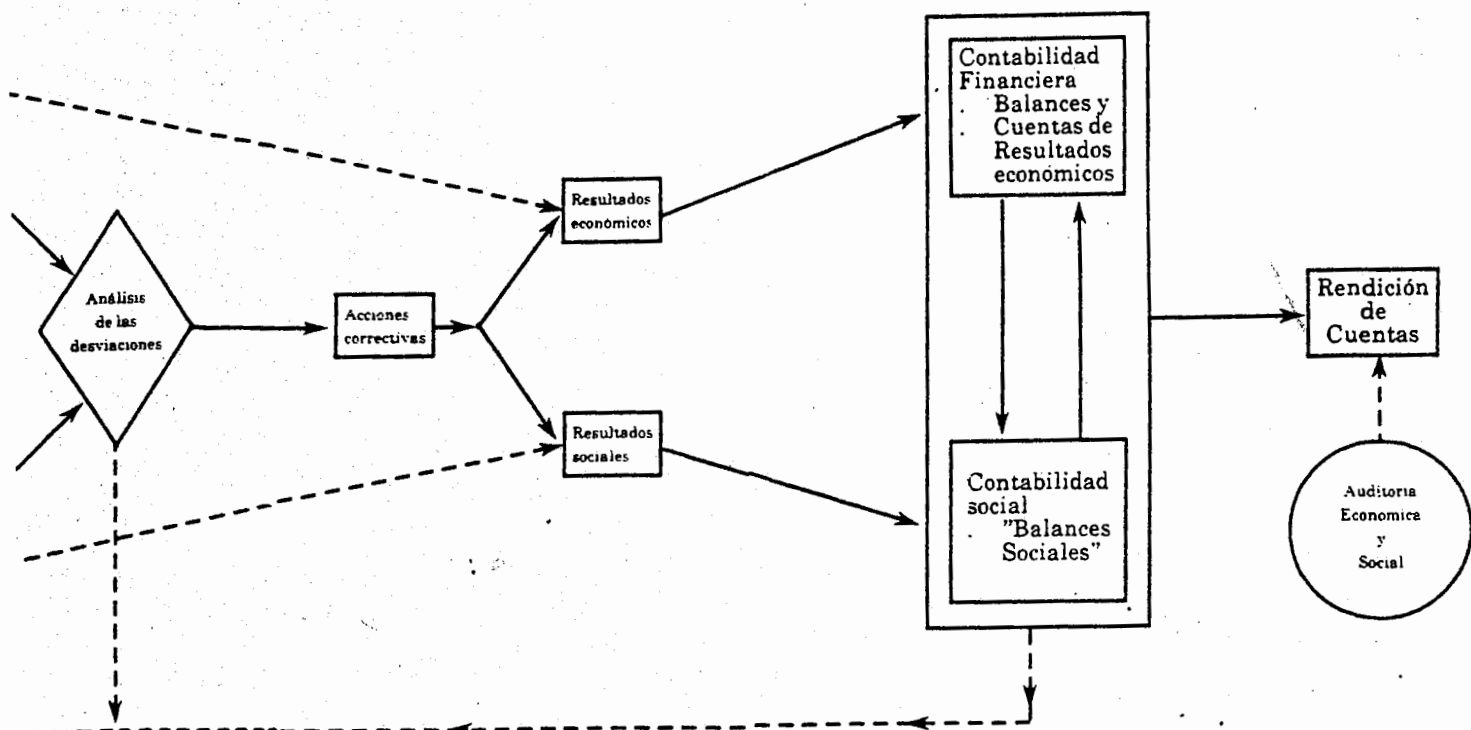


Fig. 6.1-



Flujo de la información social en la empresa

La información social no está tan desarrollada como la información económica. Sin embargo, una vez que quedó demostrado el carácter estratégico de aquella y la necesidad que tiene la empresa de desarrollar una estrategia "total" que integre lo económico y lo social, resulta que dicha información debe merecer una atención particular. La inclusión de los objetivos sociales en la estrategia de la empresa supone que se construyan "indicadores para cuantificarlos y evaluar su realización"(2), bien con la finalidad de mejorar la gestión interna (en particular, evaluar la forma como se está implantando la estrategia de la empresa, identificar los cambios y formular planes coherentes), bien a efectos de valorar la contribución de la empresa a la solución de otros problemas de la sociedad más allá del desempeño de su función económica.

Sin mediciones no puede haber progreso seguro. No será posible la evaluación de la eficiencia y de la eficacia de las acciones y, en consecuencia, no existirán criterios para orientar las decisiones internas. Tampoco será posible comunicar informaciones sociales fiables a los públicos (internos y externos), y éstos no podrán utilizar dicha información a efectos de evaluar la actividad social de la empresa, ya que no serán posibles comparaciones entre empresas y entre datos relativos a períodos diferentes. Faltarán, por lo tanto, las bases informativas que permitirían determinar lo que es posible hacer y cuáles podrían ser los "standards".

Es cierto que el problema de las mediciones en el campo social no es tarea fácil. "Mientras que una parte de la información ya está disponible, o puede ser fácilmente obtenida, hay rúbricas que no se prestan a una medición fiable"(3). Estas mediciones que desafían la cuantificación son, con frecuencia, las más importantes. La información existente se presentará bajo la forma de:

- datos cuantitativos expresados en unidades monetarias: costes y beneficios de las acciones, por ejemplo;

- datos cuantitativos no monetarios: describiendo los efectos físicos de las acciones o los medios utilizados (número de hombres implicados, número de horas ocupadas en determinados proyectos, etc.);
- descripciones narrativas, para acciones cuyas características no puedan ser expresadas bajo forma cuantificada.

Aunque las empresas dispongan ya de mucha información social, ésta no siempre es completa, integrada y objetiva. Por motivos relacionados con la conexión directa que, con frecuencia, tiene la información social con las relaciones personales y de poder entre los miembros de la organización (siempre que expresa, de forma visible, "el juego entre los hombres"), dicha información puede no ser inmediatamente accesible, o presentar distorsiones intencionadas.

Parte de la información disponible existe en un estado en que puede utilizarse directamente; otra parte existe en estado potencial, es decir, no es directamente accesible porque exige un trabajo previo de recopilación y tratamiento (resumir, modificar o perfeccionar) antes de ser útil.

Por regla general, la información más abundante es aquella que tiene una utilidad inmediata para los fines de gestión. Respecta a las relaciones internas y a las acciones en el campo de la gestión del personal, a las acciones de la empresa y sus consecuencias inmediatas sobre ciertas condiciones sociales relacionadas con la calidad del medio-ambiente, y a relaciones de la empresa con las organizaciones que constituyen su entorno inmediato (de primer orden: clientes, proveedores, organismos públicos, etc.). Fáciles de obtener también son las informaciones desarrolladas para demostrar el cumplimiento de obligaciones legales. Se trata, en general, de elementos relativos a las decisiones y acciones que forman parte de los procesos normales de planificación, ejecución y control de la actividad, y cuya necesidad se impone. Tienen, con relación a las informaciones no directamente

exigibles o cuya importancia no se presenta como inmediatamente visible, un carácter más auto-regenerativo que facilita su desarrollo y actualización. De este modo, "cerca del 80%, o más, de los datos cuantificados (necesarios para cumplir la exigencia de elaborar el balance social legal francés) ya existen en la empresa"(4). Por ejemplo: la nómina, el valor global de los diez salarios más elevados, los registros del personal en donde se relevan las entradas y las salidas, el valor relativo a la financiación de la formación continua, el informe anual de la Comisión de Higiene y Seguridad, las enfermedades profesionales declaradas a la Seguridad Social, el número de minusválidos empleados, los horarios, el valor de la reserva de participación del personal en los resultados de la empresa, etc. Otras informaciones pueden obtenerse con relativa facilidad porque ya existen en los archivos manuales o informatizados, haciéndose posible manipular y clasificar los datos según criterios diferentes. Pese a todo, hay que tener en cuenta que dicha abundancia de datos es bastante relativa: el Balance Social relacionado con las acciones e impactos de la empresa sobre sus asalariados representa apenas una de las siete rúbricas que el AICPA sugiere como parte de un "Informe Social"(5).

En lo que concierne a la información externa, las empresas ya disponen de elementos sobre la calidad y seguridad de sus productos, obtenibles en base a los registros de quejas y reclamaciones de los clientes y consumidores con motivo de defectos imputables a la empresa (productos peligrosos o nocivos, perjuicios resultantes de su utilización), o por mediación de encuestas; informaciones sobre el grado de cumplimiento de las normas legales en cuanto a especificaciones sobre la composición, indicación de los plazos y fechas de caducidad de los productos; informaciones facilitadas por sus servicios de garantía de calidad; informaciones relativas a la naturaleza, variedad y cantidad de polucionantes emitidos por sus instalaciones; sobre sus programas de control de la polución o de ahorro de energía; el grado de cumplimiento de las disposiciones legales y las exigencias que plantea dicho cumplimiento, en términos de equipos, modificación de instalaciones y procesos de fabricación; sobre sus acciones para mejorar las condiciones

sociales que son vitales a los intereses de la comunidad en la que opera (participación en actividades cívicas, culturales y recreativas, auxilio a hospitales, cooperación con universidades en proyectos de investigación, etc); sobre violaciones de las leyes, y litigios efectivos o pendientes con organismos gubernamentales, con motivo de prácticas restrictivas del comercio, discriminación en las políticas de empleo (6); etc.

## **Sección A- Del poder discrecional de los dirigentes a la información de terceros.**

### **Evolución de la contabilidad de la empresa.**

La historia de la contabilidad no puede aislarse de la historia económica y social. El objetivo de la contabilidad como ciencia/técnica de clasificación, medida, registro e interpretación de las actividades y fenómenos de naturaleza económica y social, es facilitar a los utilizadores un sistema informativo que les permita formar juicios sobre la situación y/o la evolución de la empresa. En consecuencia, cualquier alteración de las necesidades de información sentidas por los utilizadores, tiene influencia sobre la organización del sistema contable.

Concebida al inicio como un medio para organizar y tener al día los créditos y las deudas de los comerciantes y revelar la naturaleza y coste de las mercancías, la contabilidad evolucionó en el sentido de acompañar a los cambios verificados en la actividad económica, en las formas de propiedad y en las necesidades de la gestión.

Con el desarrollo de la sociedad de capitales, se asiste a la diseminación entre el público de un capital que se ha vuelto anónimo. Crece el número de propietarios frente a quienes es responsable la empresa, y se verifica la disociación de la propiedad con respecto a la dirección, entregándose ésta a gestores profesionales. La empresa en cuanto persona jurídica -titular de derechos y obligaciones y capaz de decisiones autónomas con relación a las personas físicas que la crearon- logra cada día una mayor individualidad. La necesidad de información aumenta y es sentida por los participantes de la actividad económica como un derecho legítimo. En una primera fase, se imponen quienes en



el orden jurídico del capitalismo, se reconocen como los principales participantes en el riesgo de la empresa y en la repartición de la riqueza creada: los accionistas, los inversores, los acreedores, y el Estado.

La contabilidad se orienta en el sentido de satisfacer las necesidades de la gestión y las necesidades de información de los participantes mencionados. Con objeto de evitar desviaciones del patrimonio y proteger los intereses de los propietarios y de los acreedores, el código de comercio define las normas y reglas que han de regir el funcionamiento de las empresas y la forma de rendir cuentas sobre la actividad desarrollada. Los balances, las cuentas de explotación, las demostraciones de resultados, las tablas de financiación, etc, constituyen las piezas fundamentales de la Contabilidad Financiera, orientada a la rendición de cuentas y a servir como instrumento de la gestión financiera de la empresa. La normalización contable y la auditoría se desarrollan, con objeto de proteger los intereses financieros de terceros en contra del fraude y de las varias formas de abuso del poder por parte de los gestores. En la medida en que la empresa constituye el principal agente del proceso económico, se vuelve también un blanco ideal para la tributación fiscal, ya que sus transacciones con los demás agentes económicos tienen un soporte material (facturas, registros) y pueden ser objeto de control. La determinación de la base imponible y los cálculos de los impuestos pasan a obedecer unas reglas precisas y codificadas. Se desarrolla una contabilidad de gestión, que incluye la contabilidad de explotación (orientada a la determinación de los costes y precios), la gestión presupuestaria y el control de gestión (con objeto de servir a la toma de decisiones relacionadas con el futuro de la empresa), permitiendo a los dirigentes obtener informaciones sobre la rentabilidad de los productos, sobre la gestión de los centros de beneficios, etc.

El crecimiento de las empresas y el refuerzo de las interdependencias socio-económicas, tienen como resultado ampliar el abanico de los participantes: a los asalariados, a los clientes y proveedores y,

posteriormente, a una variedad de organizaciones cuyas exigencias legítimas e influencias sobre las decisiones de gestión, convierten a la empresa en una coalición de intereses.

Pese a que la mayor aportación de la empresa sea el resultado de su función económica, hay un consenso acerca de que aquella tiene impactos sobre la sociedad que no constituyen transacciones de mercado y, por lo tanto, no se reflejan en sus cuentas financieras (por ejemplo, el coste social que corresponde a su cuota en la polución atmosférica). Sin embargo, otros impactos que pueden ser evaluados a través del mercado, son objeto de un tratamiento contable interno que (con motivo de obedecer a una lógica exclusivamente privada) no refleja con verdad el valor que ellos tienen para la sociedad (por ejemplo, gastos en la formación del personal, en la mejora de las condiciones de trabajo, etc.). De las acciones de la empresa (emprendidas para beneficio privado) resultan, por lo tanto, costes y beneficios sociales-deseconomías y economías externas (externalidades)- con relación a los cuales no es pagada/recibida cualquier compensación (o son pagadas/recibidas unas compensaciones inapropiadas a la dimensión de los impactos). Por ello, la empresa no los contabiliza (o no los contabiliza debidamente) y, como consecuencia, la Contabilidad Financiera no facilita bases suficientes para apreciar los resultados reales (sociales) y la eficiencia/eficacia de su actividad. En el caso de la polución atmosférica imputable a la empresa, hay una deseconomía externa -la empresa es origen de costes que, en lugar de ser internalizados (soportados por ella y repercutidos sobre el precio de los productos, con objeto de que los utilizadores tengan que pagar el precio real de los bienes que consumen), recaen sobre la comunidad, bajo la forma de daños causados al medio-ambiente, o de impuestos, cuando la solución es dada a través del gobierno. En el caso de los gastos en la formación, en la mejora de las condiciones de trabajo, en programas destinados a mejorar el nivel socio-cultural de la comunidad local, etc, hay un beneficio social de hecho que la empresa, en cuanto individualidad contable privada, registra como una reducción de su patrimonio y, por lo tanto, un coste. Por todas estas razones, el resultado

contable pasa a ser acusado de "parcial", en tanto que indicador de la aportación de la empresa a la sociedad.

Al comenzar los años 60, sobre todo en los Estados Unidos, se inicia la desviación de lo económico hacia lo social. Las exigencias para que se desarrollen criterios para medir y rendir cuentas de las incidencias de la actividad de la empresa, en áreas que los informes financieros no contemplaban, empiezan a plantearse con insistencia. Los impulsores de esta renovación hacen hincapié en la necesidad de facilitar medidas de la contribución de las empresas a la mejora del bienestar social, las cuales completasen y corrigiesen los datos económico-financieros que hasta entonces constituían la única base de apreciación disponible.

Uno de los principales estímulos en este sentido viene de la propia administración americana que, a través de la vía legislativa, impone a las empresas la obligación de presentar informes justificativos del cumplimiento de las disposiciones legales, en materia de control de la polución, seguridad en el trabajo, no discriminación en las políticas de empleo, etc.

Se apela a los contables, en virtud de su larga experiencia en los procesos de evaluación, presentación e interpretación de datos, que colaboren con expertos de otras disciplinas, en el sentido de crear y perfeccionar "el nuevo sistema de medida". Acostumbrados a conceptos relativamente rigurosos, algunos parecen quedarse desconcertados de cara a la falta de precisión del nuevo campo, mientras otros aceptan el reto. Se multiplican los artículos en revistas especializadas; algunas empresas se interesan por el tema, hacen experiencias y publican informes; investigadores particulares y grupos de trabajo, al servicio de las principales asociaciones de contables, van superando algunas de las dificultades de naturaleza conceptual y metodológica;...empezándose a dar un contenido teórico a una nueva "contabilidad". Nuevos modelos se han afirmado y ampliaron el dominio de la contabilidad, creyéndose que, en el futuro, dichos modelos constituirán un desafío serio a la capacidad de los contables en perfeccionar un sistema informativo capaz de satisfacer las nuevas necesidades de los "grupos sociales que participan

en la empresa, de forma directa o indirecta, beneficiándose de ella o sufriendo las consecuencias de su actividad" (7). Esta nueva "contabilidad" para rendir cuentas del papel social de la empresa y corregir las valoraciones facilitadas por la Contabilidad Financiera, se conoce por varias denominaciones: Contabilidad Socio-Económica, Contabilidad Social, Balance Social y Auditoría Social. Estas designaciones no siempre cubren la misma realidad (8) y, por lo general, constituyen prolongaciones (o refinamientos) de la contabilidad "tradicional".

La Contabilidad Social viene a cuestionar:

- El sistema de objetivos tradicional de la empresa;
- Los conceptos de coste y beneficio;
- La utilización de la unidad monetaria como medida única de las acciones y de los resultados;
- Las concepciones vigentes acerca de los límites del abanico de partícipes de la empresa y de los utilizadores de la información sobre la actividad empresarial, con consecuencias en la alteración de los juicios de valor sobre lo que debe constituir una información apropiada.

## **Sección B- La Contabilidad Social**

**1- Dominio.**

**2- Medidas.**

**3- Utilización de la información social:**

**3.1- A efectos de la gestión interna**

**3.2- A efectos de rendición de cuentas.**

Las empresas han hecho esfuerzos apreciables en el sentido de construir y perfeccionar instrumentos y técnicas para aprehender los fenómenos sociales e integrarlos en el proceso de decisión. Los "tableaux de bord" a efectos de la gestión interna y los informes sociales, son los precursores de los modelos actuales de la Contabilidad Social, los cuales pretenden cumplir dos requisitos básicos que justifican los costes adicionales y la sobrecarga administrativa en elaborar informaciones nuevas. Por una parte, mejorar la gestión interna, logrando inputs nuevos que aumenten la eficacia de los esfuerzos de planificación. La planificación estratégica es llamada a cubrir los aspectos económicos y sociales y a compatibilizar los objetivos en ambos dominios, los cuales pueden ser independientes, antagónicos o complementarios, pero que hace falta reconciliar antes de intentar ponerlos en práctica. Por otra parte, satisfacer las necesidades de información de los participantes influyentes de la coalición ( $CI \cap CE$ ) y de la sociedad en general, rindiendo cuentas acerca de las formas en que se desarrolló su actividad. Es decir, publicar información que permita a los diferentes interesados formar juicios sobre las principales acciones de la empresa y sus resultados en campos de actividad que afectan significativamente a la calidad de vida.

La Contabilidad Social es un proceso de selección de variables, medidas y procedimientos, para evaluar la actividad social de la empresa. Tiene como objeto desarrollar, de forma sistemática, una información que facilite dicha evaluación y divulgarla a los grupos sociales internos y externos (9).

En la Contabilidad Social pueden incluirse también la Contabilidad de los Recursos Humanos (CRH) y la Contabilidad de Excedentes - aunque ciertos autores prefieran clasificar estas dos últimas como contabilidades financieras aplicadas a fines sociales y, en relación a la Contabilidad de Excedentes, pretendan algunos retirarle, incluso, el calificativo de "contabilidad".

En términos generales -ya que no nos ocuparemos de ellas- veamos en qué consisten, básicamente, la Contabilidad de Excedentes y la CRH.

*a- La Contabilidad de Excedentes.*

Según E. Marquès, con relación a la Contabilidad de Excedentes, "no es posible hablar de una contabilidad particular, ya que consiste simplemente en presentar de forma diferente las rúbricas características de las cuentas de explotación, a través de una cierta manipulación de los números"(10). El mismo Centre d'Etudes des Revenus et des Coûts (CERC) -el organismo público que estuvo en el origen del desarrollo de la Contabilidad de Excedentes- no le atribuye la designación de "contabilidad". Se refiere a ella como tratándose de "cuentas", de un "método" o de una "técnica".

La orientación social de la Contabilidad de Excedentes resulta del hecho de utilizar técnicas económicas para poner en evidencia la equidad en las relaciones de intercambio entre los interlocutores sociales (tomando como término de comparación la repartición de la riqueza en el año base, la cual el modelo toma como un dato y cuya equidad no critica). Inicialmente aplicada al análisis de la explotación de las empresas públicas, viene desarrollándose y aplicándose a las empresas privadas (11), y despertando un gran interés entre los investigadores de la gestión (12).

Tomando como base una técnica de la contabilidad de la gestión (determinación de las desviaciones y su descomposición en desviaciones de cantidad y de precio) y, a través de la comparación de las cuentas de explotación de dos años consecutivos, la Contabilidad de Excedentes procura determinar: cuál ha sido el excedente global (a precios del año base) creado por la actividad de la empresa; cuál ha sido la aportación de cada uno de los partícipes a la creación de dicho excedente; y la forma como se ha repartido entre ellos (cuál es el grado de (des)equilibrio del balance individual aportaciones-compensaciones para cada partícipe).

En términos previsionales, la Contabilidad de Excedentes puede constituir un instrumento de planificación y de control en la negociación entre los partícipes, permitiendo ajustar sus aportaciones y exigencias, con objeto de mantener el equilibrio de la coalición. La utilidad del método se debe todavía al hecho de que el excedente global constituye un indicador de la eficiencia económica de la empresa (eficiencia global de los factores) mucho más apropiado que el lucro contable, y que el propio VAB. Su principal dificultad está en que exige un sistema elaborado y caro para disociar cada una de las rúbricas de las cuentas de explotación, en volumen y precio. Esta disociación se asienta, por lo general, en convenciones de validez discutible que limitan el alcance del análisis.

*b- La Contabilidad de Recursos Humanos (CRH).*

La CRH tiene su origen en el reconocimiento de la importancia del factor humano en cuanto recurso clave de la gestión. El valor de la organización humana tiene un fuerte peso en la determinación del potencial de lucro y en la supervivencia de la empresa.

La idea básica es que el factor humano debe considerarse como un activo y no únicamente como un coste de la explotación. Por ello, R. Likert ha propuesto a las empresas "incorporar en sus informes estimaciones razonablemente exactas del valor actual de sus activos humanos" (13), como forma de obtener y facilitar una imagen más cercana de su valor real como organizaciones productivas. Ello se conseguiría a través del conocimiento, no sólo del valor actual de sus recursos humanos, sino también de las alteraciones y tendencias que se van verificando en el valor de dichos recursos.

La CRH se propone desarrollar una contabilidad a semejanza del modelo de la Contabilidad Financiera, con la aplicación de los mismos principios y reglas de registro, medida y presentación.



La CRH se ha desarrollado según dos enfoques, que se distinguen por la forma como pretenden determinar el valor de los recursos humanos de la empresa: el enfoque de los costes, y el enfoque del valor. A título de ilustración, veamos un ejemplo de cada uno de dichos enfoques, con objeto de quedarnos con una idea general de lo que se pretende alcanzar con la CRH y de los tipos de razonamientos implicados en la determinación del valor del activo humano de la empresa.

**b<sub>1</sub>- Enfoque de los costes.**

Toma los costes relativos a los recursos humanos como una medida recurrente de su valor.

En opinión de R. Likert, el problema de la determinación del valor de los recursos humanos es semejante a la determinación del valor de una inversión en maquinaria, "construida en la propia empresa y que se utiliza durante un cierto período" (14).

El valor de los recursos humanos de una empresa puede medirse por los costes que les corresponden: históricos, de sustitución, y de oportunidad (en el caso de efectivos humanos escasos). En la hipótesis de que se utilice el método de los "costes históricos", por ejemplo, el razonamiento sería el siguiente:

- Para mantener y desarrollar los recursos humanos, la empresa soporta costes que pueden ser tipificados, respectivamente, en costes de explotación (remuneraciones y otras formas regulares de compensación de la fuerza de trabajo) y de inversión (costes que no tienen una relación directa con la prestación de servicios inmediatos: contratación, recepción, aprendizaje, formación y desarrollo).
- Los costes de inversión relativos a cada asalariado, como los de cualquier bien que facilita servicios o genera rendimientos durante un período más largo que el ejercicio contable, serán

amortizados a lo largo del período probable de permanencia de dicho asalariado en la empresa.

- La totalidad de las amortizaciones (relativas al conjunto de todos los asalariados) es contabilizada al final del año como un coste de la explotación; y el valor no amortizado figura en el activo del balance, representando la inversión neta en recursos humanos.
- Los costes del período serán constituidos por los salarios y otras remuneraciones pagadas, y por la amortización de la inversión en recursos humanos.
- Siempre que un asalariado abandone la empresa, los gastos no amortizados son llevados a las cuentas de ganancias y pérdidas, como "pérdidas del ejercicio".

#### **b2- Enfoque del valor.**

Partiendo del principio de que el coste no constituye una buena medida del valor, se pretende estimar el valor de los recursos humanos de una forma más directa, en base a la evaluación de los servicios futuros que la empresa puede esperar "sacar" de un asalariado.

Si fuese posible conocer la duración de la permanencia de un asalariado en la empresa y determinar, con exactitud, el valor económico de los servicios que puede prestar durante dicha permanencia y en los distintos puestos de trabajo que puede ocupar, el problema estaría resuelto. Pero, ante la imposibilidad práctica de saberlo, hay que buscar artificios imaginativos (y subjetivos).

El modelo más operativo por su simplicidad (y el que mejor supera la objeción de que la empresa no dispone plenamente de su personal) define el valor de un empleado como igual al valor actualizado de la suma de los salarios futuros durante su permanencia media en la empresa. Aunque salario y valor del individuo para la empresa no sean exactamente lo mismo, el salario puede constituir un buen indicador del

valor que se pretende, en la medida en que refleja las principales variables relevantes que definen el interés que tiene el individuo para la organización (formación básica, conocimientos especializados, capacidad de trabajo, etc). Es posible determinar la rotación media en el empleo por sector de actividad, por empresa e, incluso, por nivel jerárquico. Este período puede tomarse como la "duración de vida" de un empleado determinado en la empresa, durante el cual ésta puede esperar beneficiarse de sus servicios. La tasa de actualización a utilizar puede ser el coste de los capitales, o su coste de oportunidad.

En lo que respecta:

- a la determinación de los costes del ejercicio,
- a la imputación de las amortizaciones como costes de la explotación,
- al cálculo de la inversión neta en recursos humanos,
- a la contabilización, como pérdidas del ejercicio, de la inversión no amortizada que corresponde a los asalariados que abandonan la empresa, se seguirán los mismos procedimientos que se indicaron en el enfoque anterior.

La CRH es blanco de varias objeciones que limitan su interés práctico, especialmente las siguientes. En primer lugar, el supuesto de que el valor de los recursos humanos de una empresa puede obtenerse mediante la agregación simple de los valores de sus asalariados tomados individualmente, es erróneo -una organización es algo más que un conjunto de individuos aislados. En segundo lugar, falta un elemento esencial para que la CRH tenga sentido pleno: los recursos humanos no son una realidad patrimonial porque no pueden aplicarse a ellos los derechos que son inherentes a la noción de propiedad (derecho de usar, disfrutar y disponer plenamente).

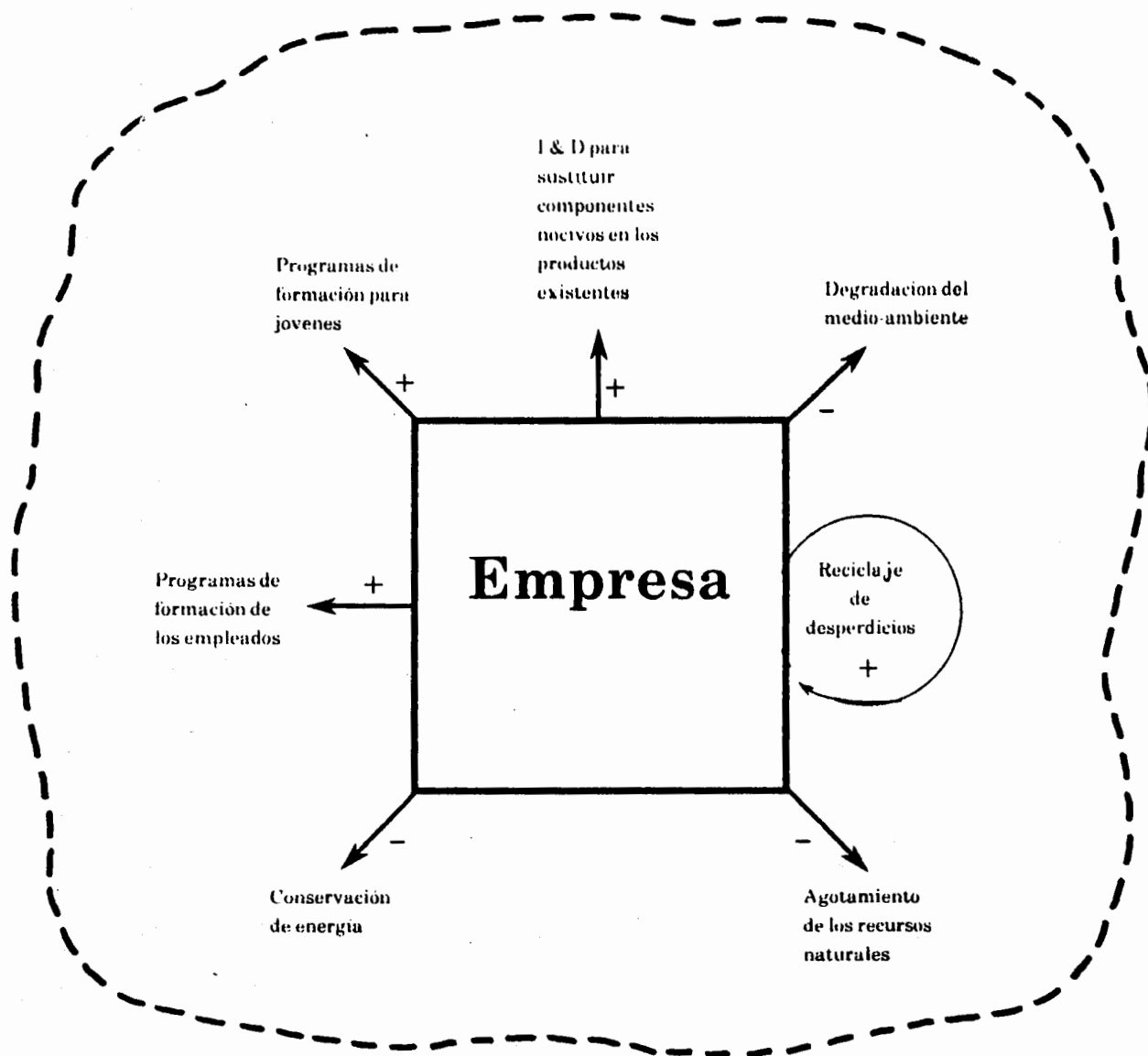
Pero, con independencia de estos argumentos, las principales razones por las que consideramos la CRH marginal, con relación a las finalidades de la Contabilidad Social (que constituye el foco de nuestra atención), se fundamentan en la opinión de los doce autores que integraron la "Comisión para la Medición de lo Social" (15), bajo el patrocinio del AICPA. Dicha opinión puede resumirse en los siguientes puntos:

- Aunque no sean diametralmente opuestas y no deban ser tratadas como mutuamente exclusivas, "el dominio particular de la Contabilidad Social que se refiere a la influencia de la actividad de la empresa sobre sus empleados" y la "CRH" tienen poco en común. Ambas tratan de las relaciones de la empresa con sus asalariados; "sin embargo, sus objetivos y, como consecuencia, los conceptos más útiles en ambas áreas, son diferentes" (16).
- Aunque la información facilitada por la CRH pueda utilizarse para tomar decisiones de gestión (contratación, formación, despidos, etc), su principal objetivo es determinar el valor de las inversiones de la empresa en sus empleados y evaluar el impacto de los empleados sobre la empresa (cuál es el valor de los recursos humanos, y cuál es la influencia de este activo sobre el potencial de la empresa y sobre el valor de ésta). El dominio de la Contabilidad Social relativo a los empleados tiene un enfoque diferente. Procura medir los impactos de la empresa sobre los empleados como consecuencia de sus políticas de personal y de sus prácticas corrientes. "Abarca la medición y comunicación de la naturaleza y dimensión de las acciones e impactos de la empresa sobre los empleados y sus familias, a través de la relación de trabajo. Incluye la influencia de la empresa sobre las condiciones tangibles e intangibles de la calidad de vida de sus empleados, a través del sistema de compensaciones, de las características físicas, psicológicas y organizativas del trabajo y del propio ambiente de trabajo": nivel de las remuneraciones,

salud, seguridad, auto-realización (o frustración), y otros aspectos relacionados con el bienestar de los empleados, "con independencia de la forma como se relacionan con los objetivos de la empresa" (18).

El principio de base de la Contabilidad Social (según hemos referido) es que la actividad esencialmente económica de la empresa en la creación y repartición de ingresos no agota su impacto sobre la sociedad. Dicha actividad económica genera efectos secundarios, que pueden asumir la naturaleza de beneficios o de costes sociales y deben considerarse para ajustar las evaluaciones sugeridas por la Contabilidad Financiera.

Según esta línea de pensamiento (19), los beneficios sociales corresponderán a las economías externas o productos positivos que entran en la estructura social, como consecuencia de la actividad de la empresa durante el período considerado, por los cuales ésta "no recibe compensación (o tiene compensaciones inapropiadas)" (20) y que, por ese hecho, no son contabilizados (o no se contabilizan debidamente). Los costes sociales serán constituidos por las deseconomías externas o productos negativos que entran en la estructura social, como consecuencia de la actividad de la empresa durante el período en cuestión. En opinión de K. W. Kapp, estos costes sociales "abarcen todas las pérdidas directas o indirectas, soportadas por terceras personas o por el público en general, como resultado del desarrollo ilimitado de actividades económicas. Estas pérdidas sociales... pueden tomar la forma de daños a la salud humana, pueden hallar su expresión en la destrucción total o deterioro de los valores a la propiedad y en el agotamiento prematuro de los recursos naturales, e incluso pueden tomar la forma de daños a valores menos tangibles" (21).



- Las señales - indican deseconomías externas o productos negativos
- Las señales + indican economías externas o efectos positivos

Fig. 6.2 - Impactos de la empresa sobre su entorno.

(\*) Adaptado de Marquès, E.: *Le bilan social. L'homme, l'entreprise, la cité*. Dalloz, Paris, 1978, p. 147

La finalidad de la Contabilidad Social consistirá en diseñar un sistema de compilación (inventario), tratamiento (evaluación y clasificación) y registro de datos sobre la actividad social de la empresa, en una base regular, de modo que al final del año puedan elaborarse el informe social, las cuentas de explotación y los balances sociales (según la concepción que uno tenga de lo que es posible y deseable). La función de dichos documentos es hacer la síntesis de los datos reunidos y rendir cuentas, es decir, comunicar la información social, según formas más o menos patronizadas que faciliten la lectura e interpretación de los datos comunicados (pero sin intentar extraer conclusiones formales de ellos).

## **1- Dominio de la Contabilidad Social.**

En teoría, los elementos informativos facilitados por la Contabilidad Social deben cumplir los requisitos siguientes: contribuir a mejorar la gestión interna, y poner a disposición de los públicos relevantes los datos que les permitan formar juicios sobre la eficacia de la empresa como institución dominante de la sociedad. Como consecuencia, deberían abarcar el conjunto de las relaciones de la empresa con todos los públicos que constituyen su entorno.

En la práctica, la Contabilidad Social tiene contenidos y asume modalidades diferentes, según las preocupaciones que dominan en cada país. La contabilidad en general, y sobre todo la Contabilidad Social (que empieza a dar sus primeros pasos), son de hecho un producto dependiente de las condiciones socio-culturales que dominan en cada país y en cada época histórica. En una determinada época y en el contexto de una sociedad concreta, la empresa puede privilegiar determinados interlocutores sociales en detrimento de otros. En Francia, por ejemplo, aunque haya preocupación con relación a los impactos negativos de la actividad económica sobre el entorno(22), el mismo estado legisló en el sentido de hacer considerar las relaciones con sus asalariados como un dominio prioritario de la responsabilidad social de la empresa - probablemente debido a que en dicho país los modos de relación "capital-trabajo" sean predominantemente de tipo conflictivo y, por lo general, se asientan en bases de naturaleza ideológica. El Balance Social viene a reconocer formalmente el derecho de los asalariados a la información sobre las condiciones sociales relativas a su vida en la empresa, y a participar en la gestión de las actividades que tienen una relación directa con su situación y carrera profesional. Se trata de un derecho que es reconocido en la mayoría de los países con elevados niveles de desarrollo y que da lugar a la elaboración de un documento de rendición de cuentas de la actividad



social de la empresa en un campo específico. La información contenida en el Balance Social francés puede tener como intención y consecuencia provocar un cambio de las actitudes de los interlocutores sociales, en el sentido de asentar sus relaciones mutuas en un diálogo basado en datos objetivos, relativos a los temas que con mayor frecuencia son objeto de disputa. En los Estados Unidos, las preocupaciones sociales están más repartidas. Las preocupaciones relacionadas con los aspectos internos de la vida de los asalariados en la empresa (salud y seguridad, condiciones físicas y psicológicas del trabajo y del ambiente de trabajo, igualdad de oportunidades en el acceso al empleo y en el progreso en la carrera profesional, etc.) están equilibradas con la atención prestada a los problemas del medio-ambiente, a las relaciones con los consumidores, el gobierno, y las comunidades vecinas. Quizá porque, en los Estados Unidos, las relaciones de la empresa con los asalariados estén mediatizadas, en gran parte, por la intervención de los sindicatos, los cuales asumen actitudes más "racionales" y menos ideológicas con relación al "conflicto de clases"(23).

La opinión de M.Ortigueira a este respecto es bastante clara y explicativa de la situación vigente: "los principios y modalidades del Balance Social, concebido como documento sintético expresivo de cómo la empresa se enfrenta a sus responsabilidades sociales, varían según los países. Esto ocurre porque la propia noción de responsabilidad social no es idéntica en todos los países, y porque las ideas sobre la forma como la empresa debe rendir cuentas varían, en conformidad con la cultura y los hábitos propios de cada nación"(24).

Aunque se acepte de forma generalizada que la actividad de la empresa no tiene incidencia exclusivamente sobre quienes trabajan en ella, sino también sobre los participantes externos; y se verifiquen presiones crecientes para que las empresas rindan cuentas de su actuación social en una base sistemática (y auditada, según ciertas opiniones, a semejanza de lo que ocurre con relación a la información financiera); sin embargo, no hay consenso acerca de cuáles son las áreas de actividad social con relación a las cuales hay que facilitar infor-

mación, ni sobre las formas de hacerlo. Las necesidades de información de los gestores y de los diversos públicos están todavía mal definidas. El único concepto de responsabilidad social que reúne consenso es el que la define como un proceso (dada la naturaleza de "blanco móvil" que caracteriza a la responsabilidad social como producto). Las circunstancias específicas relativas a cada empresa individual, e incluso a cada sector de actividad, son muy diversas. Las necesidades de información social en la gestión interna y a efectos de la comunicación externa, son recientes. Las metodologías para identificar las expectativas sociales y determinar las respuestas apropiadas, están todavía en una fase inmadura de desarrollo. Con relación a ciertas acciones e impactos de la empresa, las medidas son difíciles de obtener y, respecto a muchas de ellas, la información existente tiene un grado de neutralidad<sup>(25)</sup> muy débil.

De cara a estas dificultades, los diversos autores no han logrado ponerse de acuerdo sobre un modelo único de Contabilidad Social. En base a sus concepciones personales, cada autor procura construir su propuesta. Por lo general, los modelos de Contabilidad Social implican:

- El establecimiento de una nomenclatura (plan de cuentas) que pretende hacer el censo de las actividades que se suponen pertinentes;
- Identificación de los públicos ante quienes la empresa debe rendir cuentas;
- Definición de reglas y técnicas para medir la actividad social;
- Establecimiento de un sistema de clasificación y síntesis de los datos sociales.

Las propias empresas han desarrollado una experimentación significativa en este campo. En casi todas las obras dedicadas al tema, es posible encontrar descripciones de lo que ciertas empresas han hecho para desarrollar información y rendir cuentas de su actividad social. De este modo, nos encontramos con una variedad de propuestas que, si por

una parte refleja la diversidad de las situaciones reales, por otra parte revela la inmadurez de la Contabilidad Social.

Pese a su dispersión, estos esfuerzos son importantes. Hay que notar que el contenido de la información social y las metodologías para obtenerla y tratarla, se encuentran todavía en una fase de "despegue" (aunque tengan ya un impacto considerable en el perfeccionamiento de los sistemas de gestión de la empresa). Teniendo en cuenta que el desarrollo de la gestión social es todavía débil, quizá las tentativas de normalización dentro del corto plazo fuesen prematuras. En la situación actual, es deseable prolongar el período de prueba/adaptación. Será preferible dejar a cada empresa el cuidado de determinar, ella misma, la naturaleza, cantidad y forma de presentar las informaciones sociales a divulgar; que las ideas y las prácticas evolucionen, como resultado de las tentativas particulares y de la experimentación "in loco", de forma que las dificultades sean claramente identificadas y examinadas las soluciones para superarlas, antes de enunciar reglas precisas y generalizables. Recordemos que la contabilidad para fines económico-financieros viene perfeccionándose desde hace 500 años -la primera obra "impresa" de contabilidad, de Pacioli, remonta a 1494(26). Y que la información financiera (y las evaluaciones que la toman como base), aunque universalmente se la considere objetiva, sin embargo tiene en su origen una cierta subjetividad en lo que respecta a la concepción y elección de los métodos de cálculo. Los métodos para calcular, por ejemplo, el valor de las existencias, de las provisiones y de las amortizaciones, son el resultado de convenciones, algo subjetivas, que adquirieron objetividad debido a su aplicación a lo largo del tiempo. La aplicación consecuente y regular del mismo método de cálculo a través de los años, en una determinada empresa y en el conjunto de las empresas, permite hacer comparaciones y formar juicios. Cuando estas comparaciones y juicios se revelan pertinentes y relevantes, la práctica se institucionaliza, y la aceptación generalizada crea y legitima la regla. Según el AICPA, "aunque todavía esté lejos de ser perfecta, es su consistencia (aplicación regular y uniforme a lo largo del tiempo y entre las organizaciones) la que confiere a las cuentas económicas

nacionales.... y a los estados financieros (de las empresas) una gran parte de su significado"(27).

En lo concerniente a la medición de la actividad social de la empresa, este consenso será seguramente más difícil de lograr que lo ha sido en el campo económico-financiero. La información social se destina a un público más heterogéneo (empleados, accionistas, gobierno, consumidores, etc.), cada uno con sus necesidades específicas y niveles de conocimiento muy variados; y abarca un dominio mucho más vasto (económico, socio-cultural, político) y más dinámico (está en constante transformación: las necesidades de los utilizadores se modifican constantemente y surgen continuamente necesidades nuevas). Además, la Contabilidad Social está en un estadio embrionario (no tiene más de 30 años). Por lo tanto, no es de esperar que en Contabilidad Social se desarrolle rápidamente una teoría de base, completa y definitiva. La "Comisión del AICPA para la Medición de la Actividad Social de la Empresa" tiene la opinión de que, al inicio, en aquellos dominios donde el gobierno no dictó el método a seguir, resulta normal que se verifique una gran diversidad de prácticas y que la consistencia sea sacrificada deliberadamente en beneficio de un esfuerzo para mejorar la información, esperándose que, en un futuro no demasiado lejano, se logre un acuerdo sustancial sobre la mayor parte de los problemas. "Aunque los principios, las bases y las técnicas puedan estar todavía lejos de la perfección, se asistirá entonces a una razonable uniformidad y consistencia"(28). Quizá sólo en esa fase, será posible hablar con propiedad de una Contabilidad Social y de una Auditoría Social independiente <sup>de</sup> la información social divulgada por las empresas.

En términos prácticos, de momento y durante los próximos años, mientras transcurra la fase de experimentación y no haya una cierta normalización (al igual que sucedió con relación a la Contabilidad Financiera), el dominio de la Contabilidad Social -y del "Balance Social" que representa su expresión pública como modelo de síntesis- no puede ser definido de una forma precisa. Cada empresa adoptará el

modelo que mejor se ajuste a sus objetivos y a las exigencias contextuales que definen su situación particular. Como regla general, pensamos que el dominio de la Contabilidad Social deberá contemplar:

- Las áreas en las que la actuación de la empresa es exigida con carácter de obligatoriedad, para cumplir las leyes, o para satisfacer las disposiciones contractuales establecidas con los diversos interlocutores sociales, especialmente los sindicatos;
- Y las áreas en las cuales la actuación de la empresa tiene un carácter discrecional, aunque se relacionan con su actividad, por cualquiera de las razones siguientes. Bien sea porque forman parte de su responsabilidad social, tal como la definimos en el capítulo anterior; o porque se refieren a problemas sociales (fuera de su área de responsabilidad) en los que la empresa se implicó por razones varias (altruismo, interés propio esclarecido, etc.). Con relación a éste último aspecto, nosotros mismos hemos defendido la opinión de que el principal motivo que debe justificar la implicación de la empresa en este tipo de acciones es la relación de sinergia positiva que tengan con sus actividades corrientes y prospectivas.

Las razones de esta delimitación están en el hecho de que la empresa no puede -y opinamos que no debe- tomar como suyas todas las preocupaciones y expectativas sociales. Eso sería intentar abarcar demasiado y representaría una "dilución" de la empresa en la sociedad por falta, de delimitar sus fronteras, con la consecuente pérdida de su identidad organizacional y entropía creciente. Pretender que la empresa debe asumir responsabilidades que van más allá de su área de influencia, por actividades en las cuales no se implicó por considerar que no sirven (y podrían incluso perjudicar) a sus intereses es, tal como señalamos acerca de las relaciones de la empresa con sus miembros, cometer la falacia de la composición. Es decir, acreditar que las partes tienen exactamente las mismas propiedades que el todo; y no reconocer

que, a pesar de su interdependencia, existe una individualidad de las partes que debe ser respetada.

Las acciones e impactos de la empresa que hay que medir y de los cuales hay que rendir cuentas, deben circunscribirse a lo que ella hace. Las acciones a considerar serán las que forman parte de la actividad normal de la empresa y están orientadas a la realización de sus objetivos; y los impactos sociales (físicos, sociales, psicológicos, positivos y negativos, directos e indirectos, inmediatos y diferidos, reflejados o no en el precio de los productos/servicios) serán los que corresponden a los efectos secundarios de dichas acciones. Las propias inacciones u omisiones a considerar, es decir, las acciones que la empresa debería emprender y no lo hizo, deben ser aquellas que "están tan estrechamente relacionadas con las acciones que, prácticamente, son inseparables de ellas"(29). Los fallos en garantizar la seguridad de los productos, desarrollar actividades de investigación, mejorar las condiciones de fabricación peligrosas, etc., pueden considerarse inacciones. Sin embargo, y por lo general, dichas inacciones ya están reflejadas en los resultados financieros, o ya se consideraron en los impactos: en las quejas y reclamaciones de los clientes, en los accidentes por la utilización del producto, o en los accidentes de trabajo,.... y son siempre susceptibles de generar duplicaciones. La información social debe satisfacer las necesidades de sus destinatarios -empleados, accionistas, clientes, gobierno, el público en general y los órganos de comunicación ("creadores de opinión")- sin embargo, la empresa es la que conoce y selecciona, tanto la información relevante, como los públicos a quienes ésta se destina.

En las condiciones actuales, un sistema de Contabilidad Social practicable, es decir, que sea al mismo tiempo, útil en su fase inicial (de manera que justifique los costes) y pueda ser perfeccionado e implantado por fases, debe ser selectivo y económico: todos los públicos no podrán ser considerados y todos los impactos sociales no podrán ser medidos. Hay que privilegiar los impactos sociales (o las acciones, o los

outputs de esas acciones, en los casos en que los impactos sociales sean difíciles de evaluar) que son significativos, es decir, a los que corresponde un grado elevado de preocupación pública, y que mejor traducen la actividad social de la empresa(30). Todo trabajo de identificación, recopilación y análisis de los datos, debe mantenerse dentro de unos límites compatibles con el fin perseguido, con objeto de que la información no resulte más cara que los beneficios que puede proporcionar (aunque éstos sean difíciles de cuantificar y el análisis coste-beneficio se resuma en una estimación "por alto").

Es cierto que esta selección de la información a divulgar por la empresa puede presentar el riesgo de sesgo y la consecuente pérdida de rigor y de interés de la información. La empresa puede divulgar "apenas un catálogo de las actividades que los dirigentes están interesados en realizar y/o aquellas que pueden mejorar su imagen de cara al público"(31). Sin embargo, eso es también un riesgo (calculado) de la economía de mercado que no podrá eliminarse a corto plazo, mientras no se disponga de metodologías más rigurosas que favorezcan la uniformidad y la consistencia de las prácticas en el dominio de la Contabilidad Social.

Gradualmente, a largo plazo, es probable que las inacciones de la empresa en áreas sin relación directa con su actividad, pero respecto a las cuales muchas empresas similares toman la iniciativa, puedan constituir objeto de medición y de rendición de cuentas. Ello ocurrirá únicamente cuando las acciones en esos dominios sean tan ampliamente y profundamente sentidas por la sociedad como deseables, que se conviertan en patrones corrientes del comportamiento empresarial (es decir, sean internalizadas como costes normales del negocio).

Nuestra opinión sobre los enfoques que pretenden que la empresa se procure de todo y rinda cuentas de lo hace o no, de una forma indiscriminada, ya la expresamos en capítulos anteriores. No tiene sentido pretender vincular la empresa a una lista de áreas de preocupación social definidas de forma genérica. La empresa debe ser

evaluada en términos de su eficacia como organización autónoma, que se enfrenta a entornos particulares y tiene que gestionar los condicionamientos específicos que resultan de su interacción con los actores sociales (grupos/organizaciones), quienes definen esos entornos y les confieren sus características propias. La Contabilidad Social debe cumplir una finalidad interna de servir a la gestión y una finalidad externa de satisfacer las necesidades de información de los partícipes, en áreas no cubiertas por la Contabilidad Financiera. En este sentido, la Contabilidad Social puede constituir un instrumento para mejorar la eficacia de la empresa y las formas de evaluar dicha eficacia. Los dirigentes no pueden quedarse indiferentes a las preocupaciones y al crecimiento de las exigencias de terceros para obtener información que les permita juzgar los resultados, criticar e influenciar las decisiones e incluso, impedir ciertas decisiones y acciones.

La confianza de los partícipes es una condición esencial para una gestión eficaz. La información social puede ser útil como base para la concertación, en la medida en que contribuye a eliminar las dudas y sospechas susceptibles de crear un clima de disputa sistemática de ventajas entre los partícipes, como resultado de un conflicto percibido como irreductible. Si ellos viven continuamente con la sensación de que sus intereses están siendo lesionados, su preocupación permanente será utilizar los medios de que disponen para proteger sus derechos e intereses -lo que da como consecuencia principal colocar la gestión de la empresa bajo una especie de tutela de hecho. Las energías que deberían orientarse hacia la colaboración, son desviadas para el conflicto, resultando inevitable una reducción de la libertad de acción de los dirigentes que puede conducir a un deterioro de la explotación.

La práctica de la comunicación abierta, al contrario, puede generar un clima de confianza y de cooperación, en el cual la comunicación recíproca y natural y la práctica del diálogo se integran en las costumbres. Supone una mentalidad que reconoce la interdependencia del progreso económico y de lo social como la base más sólida para construir el futuro.



## 2- Medidas.

Afirmar que la empresa tiene impactos sobre su entorno es una evidencia; pero medir esos impactos es una tarea gigantesca. Las dificultades metodológicas son innumerables y difíciles de traspasar. En parte, porque los conocimientos acerca de las relaciones recíprocas empresa-sociedad y sobre las consecuencias de la actividad empresarial más allá de los aspectos económico-financieros, son imperfectos. Los impactos sociales, a veces, son difusos, difícilmente perceptibles e identificables y, con frecuencia, se extienden en varios ejercicios. Sin embargo, la principal razón es que todos los impactos no pueden ser evaluados en términos cuantitativos y, mucho menos, expresados en unidades monetarias. Según R.Estes, "la mayor objeción a la Contabilidad Social es la falta de técnicas de medida válidas y fiables"(32).

Un modelo ideal de Contabilidad Social sería aquel en el que (a semejanza de la Contabilidad Financiera) se midiese la totalidad de los impactos de la empresa sobre la sociedad, y todas las empresas utilizarasen medidas comunes. Esta situación permitiría aumentar la objetividad de los datos publicados, facilitar su interpretación y hacer comparables los informes de cada empresa en años sucesivos, y los informes de las empresas entre sí. Conforme señalamos, tal situación sólo será alcanzada cuando se logre la uniformidad en las prácticas de registro, clasificación y divulgación de las informaciones sociales entre las empresas y a lo largo de los años. Entonces, ya será posible una cierta normalización y mejorar las técnicas de cuantificación, de modo que la evaluación de la actividad social de la empresa se asiente en bases más sólidas que las que existen en este momento.

Las tentativas de cuantificación de los impactos sociales de la empresa se han sucedido e intensificado y algo se ha avanzado en este campo, aunque no pueda afirmarse que el éxito sea espectacular. Los métodos propuestos, por lo general, acusan una gran subjetividad y las cuantificaciones que se obtienen a través de ellos no logran reunir la credibilidad suficiente para que tales evaluaciones puedan considerarse "objetivas". Es deseable que se consigan unidades de medida que reduzcan al mínimo la subjetividad; pero no basta con que un dato social, mediante un artificio cualquiera, sea objeto de una evaluación cuantificada para que gane significado. Hay condiciones muy precisas para que la cuantificación pueda merecer una aceptación generalizada.

La cuantificación se vuelve, de hecho, el problema central de la Contabilidad Social. Por una parte, los tipos de medidas tienen que ser apropiados a la naturaleza de los impactos. Por otra parte (y quizás ésta sea la mayor dificultad), la medición de los costes y beneficios exige un cambio de enfoque desde la empresa hacia la sociedad -la cuestión no es saber cuál es el interés que tal o cual acción/impacto tiene para la empresa, sino cuál es el interés (valor del beneficio o coste) que dicha acción/impacto tiene para la sociedad. La relación (beneficio o coste) puede aparecer clara; sin embargo, la dimensión (evaluación) de los impactos es bastante incierta. Al contrario de los bienes/servicios de que trata la Contabilidad Financiera, los cuales son objeto de transacciones en el mercado y cuyo valor es fácil de determinar, no existe un mercado que facilite el valor de las transacciones sociales. Aunque algunas acciones e impactos puedan ser evaluados por referencia a los equivalentes del mercado, existen otros que sólo pueden ser calculados mediante estimaciones más o menos arbitrarias.

Una vez que estas evaluaciones suponen un cambio de enfoque (desde la empresa hacia una óptica social o macro), ciertos autores han sugerido como deseable que la definición de los costes y beneficios sociales se hiciese, en una primera fase, al nivel macro, haciendo posible su adaptación posterior al nivel micro. Según K.Ramanathan, el desarrollo de una Contabilidad Social de la empresa (que vendría a dar

un contenido práctico a la noción de "contrato social") se beneficiaría de la definición de objetivos y criterios de evaluación de aceptación generalizada al nivel de la sociedad, ya que tal práctica permitiría desarrollar criterios correspondientes al nivel de cada empresa y hacer operativos sistemas contables de recolección de datos sobre su actividad total. Estos datos pasarían a obtenerse de forma rutinaria y "serían útiles, no sólo para las decisiones internas, sino también para la evaluación externa de la actividad de la empresa, dentro del marco de referencia facilitado por los criterios al nivel macro"(33).

Deseable todavía sería que existiese un organismo independiente y competente, con la misión de elaborar una lista exhaustiva de todas las acciones (suficientemente importantes desde el punto de vista social) y de sus impactos; que formulase las reglas para medir y divulgar las informaciones sociales; y que todas las empresas fuesen obligadas a divulgar regularmente (anualmente) un informe social (que resultaría de una adaptación de la "lista oficial" a la situación particular de cada empresa) completo (que debería incluir todas las acciones/impactos positivos y negativos) y conforme a las reglas definidas (generalizadamente reconocidas como sanas). De este modo, se evitarían prácticas contables injustificadas, ilógicas o contradictorias entre sí.

Dado que soluciones de este tipo no parecen tener una viabilidad práctica(34), las esperanzas de progreso dependen de la experimentación y de la capacidad creativa y de aprendizaje de los actores interesados (empresas, universidades, organizaciones profesionales, organismos públicos, etc.). La subjetividad que se desea eliminar seguirá siendo un mal necesario para determinar cuáles son las acciones y los impactos sociales de la empresa que son importantes para la sociedad, y cuáles son las medidas y las técnicas de evaluación más apropiadas.

La finalidad de la Contabilidad Social es facilitar la información que permita determinar la aportación de la empresa a la mejora de la calidad de vida de los individuos. Dado que este concepto de calidad de vida es demasiado vago para ser operativo, habrá que recurrir a medidas de sustitución. Así, serán utilizadas, por orden de interés decreciente: la medición de los impactos de la actividad de la empresa sobre las condiciones sociales relacionadas directamente con la calidad de vida (por ejemplo, su aportación a la mejora de la calidad del aire en la región en la que está implantada); la medición de los outputs de las acciones de la empresa (cantidad de partículas polucionantes eliminadas de los humos descargados en la atmósfera); o las propias acciones sociales que se han emprendido (tareas cumplidas, recursos utilizados, costes soportados). Una vez que el desarrollo de las técnicas de medición es incipiente, no resulta fácil -quizá no sea posible- encontrar un denominador común para expresar impactos sociales tan diversos como aquellos que la Contabilidad Social pretende abarcar: impactos resultantes de la utilización de los productos/servicios (por razones imputables al productor), nuevos empleos creados, gastos con la formación del personal, niveles de polución del entorno, impactos de los programas de ahorro de energía, etc. Algunos de ellos serán expresados en unidades monetarias; otros, en unidades físicas y difícilmente convertibles en valor; con relación a otros, apenas será posible expresarlos en términos de descripciones narrativas apropiadas (a veces para comunicar las "percepciones" de ciertos constituyentes afectados por determinadas acciones o políticas, en lugar de datos objetivos).

La figura siguiente (que retoma el "Logical Framework", al que hicimos referencia) muestra los tres niveles en los que pueden hacerse las mediciones.

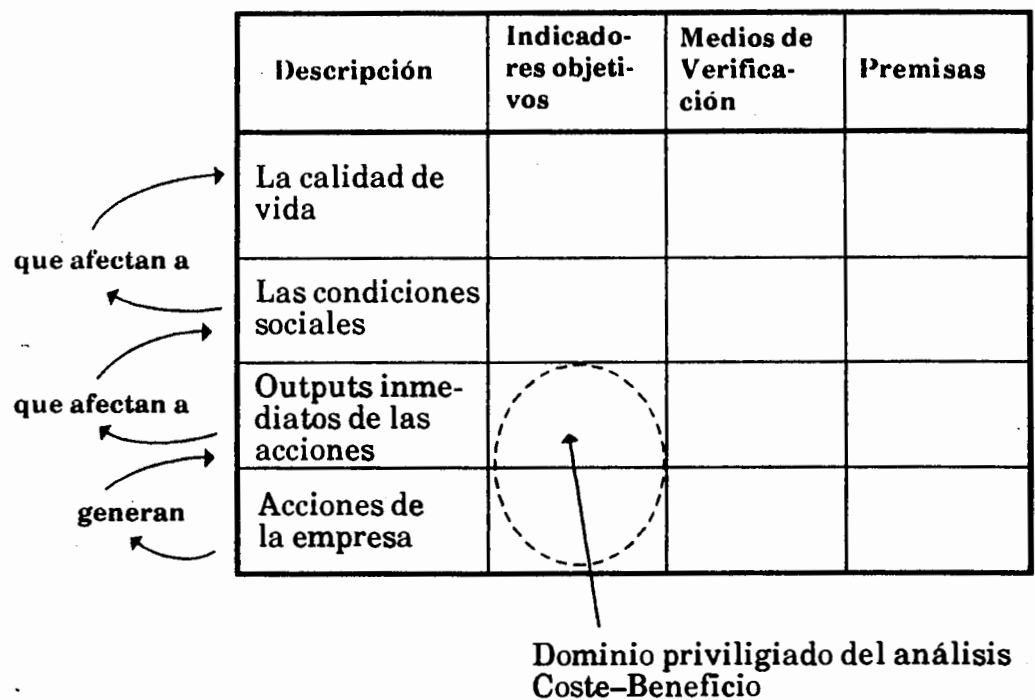


Fig. 6.3- Niveles a los que pueden hacerse las mediciones de la actividad social de la empresa

En la figura anterior, puede verse que cuanto más diferencia exista entre el nivel en el que se hacen las mediciones y el nivel que corresponde a la calidad de vida, mayor será la probabilidad de que las medidas que estamos utilizando dejen de reflejar aquellas que de hecho pretendíamos. En otras palabras, y retomando los ejemplos que incluimos en el texto. Si queremos medir el impacto de la actividad de la empresa sobre la calidad de vida de los individuos, considerando un dominio específico -su influencia en la polución de la atmósfera- podemos intentar dos clases de medidas. La primera sería medir las acciones de la empresa para reducir la polución (tareas emprendidas,

recursos utilizados, costes soportados). La segunda sería medir los outputs de esas acciones (la cantidad de partículas polucionantes eliminadas de los humos descargados en la atmósfera). Una tercera hipótesis, todavía, podría consistir en medir la mejora de la calidad del aire en la región en la que está ubicada la empresa (aunque esta vía no sirva a nuestros propósitos, siempre que en dicha región haya otras empresas similares). La medida que está más "cercana" de la calidad de vida es la que mejor traduce el impacto de la empresa sobre el dominio considerado. La medida de las acciones (que es la que está más alejada) encierra un gran margen de indeterminación, en cuanto a los efectos realmente producidos: realizar tareas, utilizar recursos y hacer gastos, no da una indicación fiable sobre los resultados conseguidos y, por lo tanto, sobre su impacto en la calidad de vida que era lo que pretendíamos conocer. Además, en rigor, no resulta correcto considerar los costes como medidas de los beneficios (costes elevados no significan necesariamente grandes beneficios).

Sin embargo, en esta fase inicial del desarrollo de la Contabilidad Social, la cuantificación de los impactos sobre las condiciones sociales (que corresponden al nivel más elaborado de las medidas posibles) será utilizada en una escala muy limitada. Según S. C. Dilley, en primer lugar, porque estos impactos no son con frecuencia mensurables y resulta más fácil medir las acciones y los costes que corresponden a los outputs; en segundo lugar, porque tales medidas pueden implicar juicios de valor, y la información divulgada debe permitir que sean los utilizadores a evaluar las implicaciones de las acciones y de los outputs de la empresa, según sus propios criterios.

### **3- Utilización de la información social.**

Lo que justifica el desarrollo de la información social es su utilidad, es decir, el valor que tiene para la empresa, bien sea para fundamentar sus decisiones internas, o para comunicarse con los agentes sociales, en particular con los constituyentes más importantes de la coalición. Poseer y desarrollar información social no tendría interés si no sirviese a la gestión -como input directo, o para comunicar con el entorno y "provocar" nuevos flujos informativos que vienen a retroalimentar el sistema, constituyendo una condición indispensable de su regulación.

En la mayoría de los casos, lo económico y lo social están estrechamente relacionados, y las consecuencias económicas y sociales resultan con frecuencia de las mismas acciones. El progreso de la empresa (una gestión eficaz) depende de la disponibilidad de información que facilite a quienes tienen que tomar decisiones un mejor conocimiento del contexto en el que son implantadas y de sus consecuencias previsibles.

#### **3.1- Utilización de la información social a efectos de la gestión interna.**

La utilidad de la información social a los efectos indicados constituye un tema al que ya nos hemos referido a lo largo de este trabajo. Constituye un input fundamental del proceso de decisión: corriente y estratégica. La información sobre la actividad de la empresa en áreas de preocupación social (tipos de acciones, naturaleza y dimensión de los

impactos, públicos afectados), sobre tendencias socio-culturales y políticas, legislación, etc, proporciona indicaciones preciosas sobre las oportunidades y amenazas, las cuales se vuelven previsibles a medida que la información aumenta. La información social relativa a los asalariados facilita elementos que son indispensables a la gestión -de lo económico y de lo social. El análisis de la estructura del personal existente, las previsiones sobre su evolución, las políticas y planes de contratación, formación y promoción (para adaptar la estructura del personal a las necesidades de la empresa), las políticas de remuneración, los programas de organización del trabajo (duración del trabajo, horarios), el absentismo, la rotación en el empleo, etc, constituyen elementos de base, tanto para la gestión financiera, como para la gestión de los recursos humanos. El análisis de los motivos de las salidas del personal, la información sobre la frecuencia y gravedad de los conflictos (huelgas, ceses de la producción, reivindicaciones diversas), sobre el número y gravedad de los accidentes de trabajo, o sobre las quejas y recriminaciones mutuas entre jefes y subordinados, por ejemplo, facilitan indicaciones útiles sobre el modo de funcionamiento de la empresa y la forma como evoluciona el clima social y se revaloriza o degrada la organización humana. El conocimiento de la situación presente, las comparaciones con los planes anteriores, la identificación de las variaciones de unos años con otros, el establecimiento de relaciones entre los impactos y las acciones que les dieron origen, el análisis de los costes y beneficios y la evaluación de la eficacia de las acciones alternativas, vienen a enriquecer la base de conocimientos y a permitir la elaboración de modelos de decisión capaces de integrar lo económico y lo social.

La información social viene a satisfacer las necesidades informativas en las fases dominantes del "ciclo de la gestión": planificación, ejecución, control y evaluación del funcionamiento de la empresa como un conjunto integrado. Para definir la estrategia de la empresa y los objetivos y planes que le corresponden, hay que disponer de información sobre las consecuencias económicas y sociales de las acciones, pasadas y prospectivas, y asegurar que lo económico y lo



social, el presente y el futuro, se toman en cuenta, para que las elecciones resultantes sean las más satisfactorias. En la definición del sistema de objetivos de la empresa (objetivos generales y objetivos operativos), lo económico y lo social deben estar en armonía: los objetivos económicos deben tener en cuenta las restricciones sociales, y los objetivos sociales deben considerar las realidades económicas. En la repartición de las responsabilidades operativas, los gestores deben perseguir objetivos socio-económicos aunque, a veces, los objetivos sociales sólo puedan ser expresados en términos de esfuerzos, restricciones y acciones consistentes con el nivel de responsabilidad de cada uno.

Juzgamos conveniente, en este momento, aclarar mejor la relación de la información social con la actividad económica, en el sentido de alejar la hipótesis de que algunas de nuestras afirmaciones, en este capítulo, puedan interpretarse como una propuesta de alteración de la racionalidad de la empresa, es decir, que la gestión social de la empresa se traduzca en una dislocación de la racionalidad económica, para ocupar un plano subordinado con relación a la racionalidad social emergente.

Según expresamos en el capítulo III, la racionalidad de la empresa, predominantemente económica, resulta directamente de su función básica en la sociedad. En condiciones normales, la gestión de lo social se subordina a la realización de la finalidad económica. El ascenso de lo social no significa una alteración de la racionalidad de la empresa, sino simplemente un aumento de su complejidad: gestionar lo social bajo la dependencia de lo económico. La información social viene a permitir una definición más ajustada de las condiciones reales en las que tiene lugar la actividad básica, de naturaleza económica. Hay nuevos condicionamientos ambientales, hay nuevos intereses cuyas influencias se hacen sentir sobre la empresa y que deben tener una expresión adecuada en su sistema de objetivos. Hubo una alteración consecuente de los criterios de evaluación -la eficacia implica la satisfacción de una

variedad más amplia de exigencias. Las decisiones de la empresa asumen un cierto carácter público y político; sin embargo, se mantiene la característica esencial de la empresa: es autónoma y, aunque el abanico de sus participantes haya sido ampliado, permanece privada. Su autonomía y supervivencia dependen de su capacidad para controlar la titularidad de su patrimonio. Bajo estas exigencias, la racionalidad de la empresa puede complicarse, pero las prioridades no pueden ser invertidas de una forma prolongada.

La Contabilidad Social -proceso de selección de variables, medidas y procedimientos para medir la actividad social de la empresa-desarrolla de forma sistemática información útil para evaluar esta actividad, mejor dicho, para colocar a la disposición de los destinatarios la información que les permita evaluarla y constituye un reflejo de juicios macro acerca de la actividad empresarial.

El desarrollo de la Contabilidad Social representa un refuerzo de la racionalidad social de cara a la racionalidad económica y viene a facilitar la formación de evaluaciones macro, exteriores con relación a la racionalidad (económica) dominante de la empresa. Estos juicios macro (refuerzo de lo social) son importantes para la gestión, en la medida en que traducen las opiniones y las expectativas de los públicos con relación a aspectos concretos de la actividad social. No se trata, en rigor, de juicios de la "sociedad en general" sobre la globalidad de la actividad de la empresa. En primer lugar, porque la sociedad, en la práctica, equivale a los diversos agentes que la constituyen y cuyos intereses no son siempre solidarios. En segundo lugar porque, aunque la sociedad fuese un conjunto unificado con objetivos propios, no sería posible encadenar las áreas sociales concretas, sobre las cuales la Contabilidad Social facilita informaciones, y las propias informaciones entre sí, haciendo converger la diversidad de contenidos y de medidas en un indicador global. El Informe Social de la empresa (o el "Balance Social", en su acepción genérica de estado representativo de una determinada situación) es una amalgama de rúbricas y de ítems que no tienen entre sí una ligazón aparente que permita agregarlos y

resumirlos en una globalidad comparable al resultado neto, en el caso de la actividad económica de la empresa -o al P.N.B., para la actividad macroeconómica.

Los juicios macro obtenidos de parte del personal, de los clientes, de la comunidad, etc, deben ser integrados en el proceso de decisión de la empresa como restricciones u objetivos -es decir, una integración de lo económico y de lo social bajo la dominancia del primero. No hay una autonomía de lo social con relación a lo económico, tan sólo un reajuste de la forma en que ambos se integran en la racionalidad de la empresa.

Esta forma de integración es la más realista y también la más lógica. La Contabilidad Financiera es, por naturaleza, una contabilidad de la empresa, aunque no satisfaga exclusivamente las necesidades de ésta. Tiene objetivos claramente definidos: expresar los resultados económicos y las variaciones de la situación patrimonial, los cuales son ampliamente aceptados como indicadores que resumen la actividad económica de la empresa. De sus principios, resultan reglas operativas para la identificación de los costes e ingresos, y reglas prácticas de decisión, orientadas en el sentido de realizar los objetivos económicos. Si en lo que respecta al proceso inductivo de construcción de la teoría de la contabilidad, es la racionalidad económica la que sirve de referencia a la definición de los principios contables, en el aprendizaje de dicha teoría por parte de los individuos y en su aplicación cotidiana, los principios consubstancian la racionalidad y facilitan los criterios de orientación práctica.

La Contabilidad Social no tiene, ni fronteras, ni objetivos claramente definidos, a no ser el objetivo genérico de desarrollar información y divulgarla para que los utilizadores puedan hacer sus propios juicios (si disponen de conocimientos y de patrones de referencia) sobre la eficacia de ciertas acciones o programas, en áreas parciales y localizadas que no se encadenan de una forma clara. La Contabilidad Social sólo constata e informa; no hace evaluaciones (36). El utilizador de la información social no dispone de un marco conceptual lógico que le permita situar cada rúbrica con relación a las demás y evaluar su significado en la

formación y en el valor del "beneficio social neto". Por ello, la Contabilidad Social no prescribe reglas y criterios de decisión que puedan orientar la actividad cotidiana. Más aún, dado que la Contabilidad Social obedece a una lógica de razonamiento que es externa a la empresa -constituye un enfoque macro, al cual corresponde una racionalidad básicamente social- las reglas y criterios de decisión que de ella se deducen, pueden representar una inversión de la racionalidad privada, traducida en la dominancia de lo social con relación a lo económico. Y difícilmente se aceptará que esta lógica invertida pueda sustituir, en definitiva, a la racionalidad de la empresa.

Precisando lo que se ha dicho con anterioridad, la información social puede ser analizada según una perspectiva empresarial o según una perspectiva macro, dando como resultado que la misma información, tratada según una u otra perspectiva, puede tener significados distintos y, como consecuencia, sugerir decisiones diferentes, o incluso opuestas. De este modo, el significado de la información según el enfoque macro, puede tener una utilidad inmediata como base para las decisiones de la gestión interna; sin embargo, por lo general, las indicaciones facilitadas por dicho enfoque no pueden tomarse "literalmente". Son útiles, en cuanto criterios generales de orientación que permiten formar juicios de valor sobre lo que es bueno o malo, lo que es o no deseable. Pero cuando se trata de criterios de elección al nivel de la acción concreta, las orientaciones macro precisan ser "retrovertidas" al enfoque empresarial -porque si no lo fuesen, podría darse el caso de que las decisiones tomadas fuesen ventajosas para la sociedad, pero nocivas para los intereses de la empresa. Empresa y sociedad, conforme hemos visto, deben estar en armonía, según una perspectiva de largo plazo, pero sin confundirse.

Los temas de la responsabilidad social de la empresa y de la Contabilidad Social que, en nuestra opinión, pueden y deben ser tratados según una perspectiva ideológicamente neutral, parecen

desembocar continuamente en una especie de dilema macro-micro, social-particular, porque representan el enfrentamiento de dos racionalidades diferentes (no siempre convergentes) entre las que hay que arbitrar.

La cuestión de lo que la empresa puede y debe hacer, en términos de actividades sociales, ya fue tratada en el capítulo anterior. Queremos dejar señalado que, como base de las decisiones de la gestión, el significado de la información social debe ser determinado según un código que resulta de la combinación del enfoque macro con el enfoque empresarial: el primero facilita los criterios generales de decisión, mientras que el segundo proporciona los criterios operativos de elección. Además, tenemos la opinión de que la Contabilidad Social no puede tener como objetivo sustituir la racionalidad de la empresa por una racionalidad dominante social. El análisis de algunos modelos experimentales incluidos en el "enfoque contable del Balance Social" - que pretenden hacer la integración plena de la actividad económica y de la actividad social de la empresa y que, si lo consiguiesen, provocarían, de hecho, modificaciones serias en los criterios de decisión empresariales- revela que tal pretensión constituiría una utopía grotesca. El modelo de R. Estes (Anexo 12), en especial, nos parece un ejemplo típico de como la pretensión de adelantarse en el tiempo, sin mirar los medios, puede producir efectos contrarios a los deseados y alejar el interés por la Contabilidad Social, en lugar de estimularlo.

Las conclusiones que podrían deducirse siguiendo un enfoque macro no pueden ser traspuestas directamente a la gestión; tienen que ser adaptadas. Hay casos en que los criterios de la sociedad y los de la empresa llegan a conclusiones similares y llegarían a las mismas elecciones. Sin embargo, hay otros casos en que las decisiones aconsejadas por ambos serían totalmente opuestas. Los ejemplos que siguen (extraídos de los enfoques contables en la medición de la actividad social de la empresa) fueron elegidos a propósito, para hacer más aparentes las posibilidades de conflicto entre los enfoques mencionados. Es cierto que estos modelos, y los conceptos de beneficio y

coste que les corresponden, no pueden considerarse suficientemente representativos de una teoría aún incipiente y no unificada. Sin embargo, más que los contenidos específicos de los conceptos de beneficio y coste social, importa retener la lógica de su definición -ésta sí que es representativa de los juicios de valor que están en la base de la Contabilidad Social.

Considerar:

- Que constituyen beneficios sociales: las subvenciones a instituciones de enseñanza; los gastos en fiestas y vacaciones para esparcimiento y recreo del personal; los impuestos pagados; los gastos relativos a mejoras del entorno; los costes de instalación de dispositivos anti-polución; etc.
- Que constituyen costes sociales: el aplazamiento de acciones (y respectivos costes) de restablecimiento de paisajes degradados por la actividad de la empresa; las horas extraordinarias trabajadas y no pagadas; el consumo de servicios públicos; los despidos de personal (los despidos son, a veces, un medio necesario para recuperar las empresas); etc.

se justifica

cuando adoptamos un enfoque macro (y no siempre la justificación tiene sentido). Pero una empresa que tomase sus decisiones fundamentales en base a tales criterios, muy pronto estaría en la ruina. Aumentar el "beneficio social neto" no significa necesariamente mejorar la situación de la empresa y el "cash flow", por lo general, es muy sensible a gastos que no benefician, directamente y en tiempo útil, a la entidad que los soportó.

Desde luego, además de las razones que hemos apuntado para explicar un cierto retraso de la Contabilidad Social (limitaciones de las técnicas de medida disponibles, de los conocimientos de los medidores y utilizadores,... y otras que se resumen en la figura siguiente) , se nos presenta una razón más que actúa en el mismo sentido. Nos referimos a las percepciones de los dirigentes acerca de la utilidad de la Contabilidad Social. Siempre que los dirigentes la perciban apenas

como un coste que la empresa soporta para servir las necesidades de otros agentes, y de la que retiran beneficios insignificantes, en términos proporcionales, resulta lógico que tales percepciones vayan a afectar a sus actitudes personales y al apoyo visible que ellos puedan prestar a los órganos internos encargados de perfeccionar el sistema de información social de la empresa. Conviene notar, todavía, que la Contabilidad Social no debe ser confundida con el desarrollo de la información elaborada con la intención exclusiva de servir a la gestión.

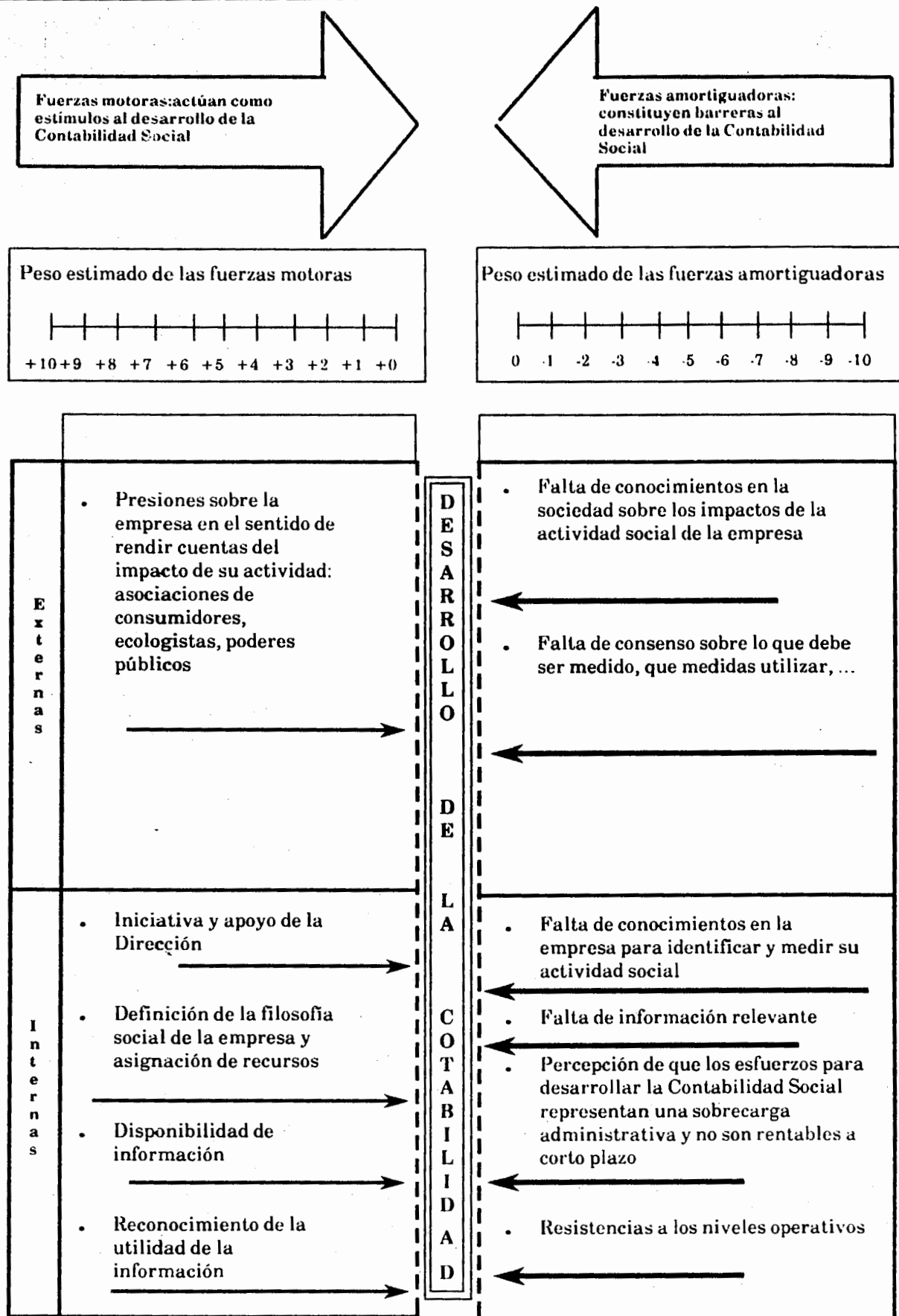


FIG. 6.4 - Representación gráfica del "Campo de fuerzas" relativo al desarrollo de la Contabilidad Social



### **3.2- Utilización de la información social a efectos de rendición de cuentas.**

La comunicación de la empresa con su entorno, según resulta de los capítulos anteriores, no es una actividad secundaria y marginal con relación a su función básica, que los dirigentes pueden considerar o descuidar, según las presiones del momento, o en una base facultativa, de acuerdo con sus valores personales. Es una exigencia permanente introducida por el dinamismo de las dimensiones técnico-económicas y socio-culturales del nuevo entorno que determina la necesidad de apertura de las empresas. En un entorno dinámico, cierre y entropía se vuelven conceptos casi sinónimos. El acto de apertura de la empresa al entorno, dándose a conocer a través de la información que publica sobre sus actividades, va más allá del cumplimiento de una responsabilidad. Aunque la información divulgada fuese neutral (y por mayoría de razón, dado que no lo es) esta rendición de cuentas representaría siempre un intercambio. Informar es una manera de influenciar, de conquistar apoyos, de "provocar" reacciones, ... en resumen, de conocer, por parte de quien informa. Al informar sus constituyentes, la empresa no va a satisfacer apenas una necesidad de ellos. Es también interés de la empresa mantenerlos informados, facilitándoles datos que ella misma "controla", en lugar de dejar que tengan como única fuente de información "rumores" más o menos distorsionados de la realidad.

Las empresas (desde que estén constituidas bajo la forma de sociedades anónimas) están obligadas a publicar sus cuentas y un número relativamente abundante de informaciones de carácter económico-financiero que son de fácil acceso a los interesados. Sin embargo, las disposiciones legales relativas a la divulgación de informaciones sociales son más dispersas y menos globalizantes. Además de las informaciones destinadas a satisfacer las exigencias de los diversos



organismos públicos, la divulgación de informaciones sociales por parte de la empresa se hace de forma voluntaria. Pese a todo, el hecho de que la empresa no informe sobre ciertas actividades, no significa un desconocimiento absoluto por parte de los diversos constituyentes acerca de esos temas. Algunos de ellos, mediante formas de organización en torno a sus intereses comunes, desarrollaron sus propios medios para lograr informaciones sobre la empresa (las asociaciones de consumidores, por ejemplo, a través de tests de productos). Por otra parte, los artículos en periódicos y revistas especializadas, así como los informes de organismos gubernamentales sobre problemas y actividades específicas, facilitan una buena dosis de información a los grupos de intereses en los que basar sus estudios y fundamentar sus acciones.

Los Informes Sociales publicados - genéricos, para todos los públicos, o específicos, sobre temas seleccionados y/o para públicos particulares- a través de los cuales las empresas dan a conocer las acciones emprendidas, los efectos que les correspondieron, y las políticas adoptadas sobre cuestiones importantes del "interface" empresa-sociedad, proporcionan una buena oportunidad para desarrollar en los destinatarios de la información la comprensión de las actividades pasadas y presentes, así como de los planes y políticas futuras que la empresa pretende poner en práctica. Una de las finalidades de la Contabilidad Social, según el concepto que quedó expresado, es "desarrollar, de forma sistemática, información útil para evaluar la actividad social de la empresa y divulgarla a los grupos sociales internos y externos". En base a la información divulgada, y a pesar de que ésta no es siempre precisa y faltan criterios de evaluación y patrones de referencia, los participantes pueden formar sus juicios sobre la forma como son satisfechos sus intereses, a través de sus relaciones con la empresa, o sobre la aportación general de ésta a la sociedad.

La empresa tiene muchos constituyentes y, aunque éstos tengan intereses comunes con relación a muchos aspectos, cada uno tiene sus

necesidades específicas, en términos del contenido y del nivel técnico de la información. Parte de la información social disponible a fines internos, puede ser utilizada directamente a efectos de la comunicación externa; en otros casos, la información existente debe ser modificada. También será difícil que un informe único satisfaga las necesidades de todos los públicos.

No hay consenso sobre cuál debe ser el contenido y la forma más correcta de presentar el Informe Social de la empresa(37). Hay una gran diversidad de propuestas (casi tantas como las experiencias y los autores). Dichas propuestas van desde los enfoques designados "de inventario" (que consisten en informes más o menos elaborados, en los cuales la empresa hace un inventario de las acciones sociales emprendidas -y de las inacciones- que considera relevantes, con distinción de las exigidas por la ley y de las que fueron realizadas en una base voluntaria); hasta los enfoques "contables", que pretenden traducir en unidades monetarias todos los costes y beneficios sociales originados por la actividad de la empresa y determinar el saldo, positivo o negativo, de esa actividad (globalmente, o clasificados según los diversos partícipes).

a- En el enfoque "del inventario", la lista de las acciones puede ser mejorada con informaciones acerca de los costes soportados y de los resultados conseguidos, expresados en términos cuantitativos, cualitativos, o en forma descriptiva. Los costes a mencionar deberán incluir los gastos efectuados y los recursos materiales y humanos implicados en los programas y acciones que tienen relación con los diversos destinatarios: el personal (formación, mejora de las condiciones de trabajo, etc.); los consumidores (I & D, medidas de protección del consumidor, etc.); el medio ambiente; etc. Conviene hacer la distinción entre costes de inversión y costes corrientes, con objeto de destacar su naturaleza diferente: de "activos sociales" y "costes sociales", respectivamente(38).

Este enfoque es el más utilizado y el más fiable de momento. Representa un perfeccionamiento de los procesos de formalización y síntesis de informaciones que las empresas, en diversos países, vienen desarrollando, a efectos de demostrar el cumplimiento de sus obligaciones legales, y permite mejorar la experiencia y los conocimientos que ya existen. La empresa procura expresar en valor lo que es posible "monetarizar", cuantificar lo que es cuantificable, y describir en términos de impactos o de acciones lo que, por naturaleza o falta de conocimientos, se resiste a la cuantificación. La sencillez de este enfoque es también su fuerza, ya que la información se vuelve más fácil de aceptar. "Considera que hay, de hecho, un producto social, pero que no es posible encontrar para ello una expresión monetaria suficientemente precisa"(39).

b- El enfoque de la "evaluación de los programas sociales" (internos o relativos a la actividad externa, fijados por la empresa o por órganos gubernamentales).

Puede considerarse un enfoque intermedio entre el "inventario" y los modelos "contables". La empresa describe los programas sociales que decidió emprender, las razones por las que los eligió y los objetivos que les corresponden, indicando a continuación cuál ha sido el grado de realización de los objetivos propuestos (eficacia de las acciones). Esta evaluación de los programas sociales podrá asumir la forma de un análisis coste-beneficio, siempre que los objetivos y las acciones para alcanzarlos puedan expresarse en valores monetarios.

c- Los enfoques contables.

Los modelos más conocidos son los de L.J.Seidler(40), D.F.Linowes(41), R.W.Estes(42), y el modelo de la ABT Associates,

Inc(43) -los cuales se incluyen en los Anexos 10, 11, 12 y 13, respectivamente.

El modelo propuesto por la ABT Associates es considerado lo más representativo de este enfoque contable. En trazos generales, sus principales características son las siguientes:

- 1- Hace un censo de los principales impactos sociales de la empresa e identifica esos impactos con los partícipes que les corresponden. Claramente expresados figuran el personal, la propia empresa, el entorno, la comunidad local y nacional; menos visibles, los accionistas, el Estado y los clientes.
- 2- Convierte todos los flujos en unidades monetarias, haciendo acompañar los cálculos respectivos de notas explicativas acerca de los procedimientos utilizados en su valoración.
- 3- Distingue los flujos en productos sociales positivos y negativos. Clasifica éstos en términos de activos y obligaciones sociales, a efectos de elaborar el Balance Social; y de beneficios y costes sociales, con vista a la elaboración de la Cuenta de Resultados Sociales.
- 4- Pretende aplicar los principios de la contabilidad por partida doble.
- 5- Procura dar una visión sintética de la actividad social de la empresa, expresada: globalmente, a través del "total de los beneficios sociales netos" y de la "situación social neta" del período; y discriminada para algunos de los partícipes (personal, comunidad local y comunidad nacional), señalando el saldo - beneficio social neto, o pérdida social neta-para cada uno de ellos.

Se propone todavía integrar los Balances y las Cuentas de Explotación Sociales con las cuentas financieras que les corresponden, con objeto de obtener Balances y Cuentas de Explotación Bi-dimensionales que faciliten una visión sinóptica de la actividad total (socio-económica) de la empresa. En el Anexo 13.3 se presenta esta

tentativa para integrar el Balance Social y el Balance Financiero. No se trata propiamente de una consolidación (que consistiría en la interpenetración de las rúbricas de ambos balances y en la adición de los valores que corresponden a las rúbricas homólogas), sino de una corrección sencilla, a través de la inclusión de la Situación Social Neta ("corregida") en el Activo y en el Pasivo del Balance Financiero.

El valor de esta propuesta, como modelo experimental, es innegable. Pese a todo, la arbitrariedad de las elecciones y la subjetividad de las convenciones hacen de ello un modelo complejo y difícilmente inteligible. Ciertas rúbricas son ambiguas y difíciles de interpretar; se vuelve difícil establecer relaciones entre las cuentas e identificar las contrapartidas, y encontrar una coherencia suficiente en el conjunto. Al final, obtenemos Balances Sociales y Cuentas de Explotación Sociales, pero no hay coherencia entre los balances sucesivos, ni entre éstos y las cuentas de explotación. A título de ejemplo:

- En los Balances Sociales surge la rúbrica "Amortizaciones acumuladas de los gastos en formación", pero en las Cuentas de Explotación Sociales no figura ninguna rúbrica relativa a las "Dotaciones anuales para amortización de los gastos en formación". Lo mismo ocurre con las "Cuentas de Resultados Sociales y Financieras" incluidas por E. Marquès: ob cit. 1978, p.91, ya que los valores de las "Inversiones en la formación del personal" que allí se indican, no parecen tener relación con las Amortizaciones acumuladas de los gastos en formación" constantes de los "Balances Financieros y Sociales" de la pág. 90.
- No hay ligazón entre la "Situación Social Neta" de un año y el valor de la misma rúbrica en el año anterior. La "Situación Social Neta" de un año determinado no tiene relación con el "Total de los Beneficios Sociales Netos" de ese año (la "Situación Social Neta" del año  $t_1$  debería ser igual a la suma algebraica de la

"Situación Social Neta" del año  $t_0$  con el "Total de los Beneficios/Pérdidas Sociales Netas" del año  $t_1$ ).

- No hay conexión entre la "Resultante de la explotación" o "Valor generado por las operaciones" de un año -que constituye uno de los elementos explicativos del valor (y de las variaciones) de la "Situación Social Neta"-y el "Total de los Beneficios Sociales Netos" de la Cuenta de Explotación de ese año.

R.A. Bauer y D.H. Fenn, criticando esta propuesta, alaban el "esfuerzo innovador e ingenioso" de la ABT Associates, pero califican su modelo de "abstracto y complicado", un ejercicio "superfluo" de "virtuosismo técnico" al cual los contables niegan su aval, y que pocas empresas estarán interesadas en aplicar(44).

Aunque la mayoría de los autores se muestren escépticos en cuanto a la credibilidad de los modelos que pretenden reducir toda la actividad social de la empresa a valores monetarios, es posible que estos modelos lleguen a ser perfeccionados y puedan constituir la base de la Contabilidad Social del futuro. Sin embargo, de momento y frente a las dificultades prácticas que se les conocen, todo modelo de divulgación de informaciones sociales que pretenda, bajo el pretexto de la objetividad, retener apenas las acciones sociales que puedan expresarse en términos monetarios, con objeto de "balancear" los beneficios y los costes sociales para determinar el "Resultado Social Neto" que corresponde a los impactos de la empresa sobre la sociedad, estará inevitablemente amputado de muchas informaciones pertinentes, y no puede constituir una representación suficiente de la situación real que pretende describir.

Mientras no se disponga de medidas de la actividad social de la empresa susceptibles de ser convertidas en una unidad única, con vista a operar entre ellas una "fusión" capaz de segregar un indicador sintético, no será posible hablar de un verdadero "Balance Social". Por esta razón, los modelos de Contabilidad Social diseñados estrictamente según los moldes de la Contabilidad Financiera, no son necesariamente

los más fiables. En su crítica a dichos modelos, R.Fernandes Ferreira observa que "el Balance Social es un concepto que, en su concretización formal, está todavía incompleto, ya que en el inventario de los "valores sociales" apenas suelen indicarse ciertos aspectos de Activo Social". Dado que "las empresas (interesadamente) no evidencian ciertos aspectos negativos, o.... Pasivo Social", el citado autor se interroga si el Balance Social, debido a la inexistencia de bases suficientes para su construcción, no será más bien "un Inventario (Social) Parcial" y, por lo tanto, "una nueva perspectiva alejada de la Contabilidad y de su característica intrínseca de patrimonialidad"(45).

En la Contabilidad Financiera, todos los datos son convertibles en valor y son registrados secuencialmente, a lo largo del tiempo. El sistema de partida doble tiene aplicación plena y permite una duplicación de los registros, de forma que el sistema contable se vuelve auto-controlado: es decir, cada transacción da lugar a un registro de valor igual en cuentas de débito y en cuentas de crédito y es analizada, al mismo tiempo, como un origen y una aplicación de fondos. Al final del año (y en cada momento, dado que el sistema puede funcionar en régimen de inventario permanente) es posible hacer la síntesis de esos registros y contrastar los ingresos y los costes, los activos (aplicaciones de fondos) y los pasivos (orígenes de fondos) y elaborar una Cuenta de Explotación y un Balance, a través de los cuales se determinan los Resultados Netos y las variaciones de la situación patrimonial durante el ejercicio.

En el dominio de la Contabilidad Social, lo que se verifica es una tentativa de "inventario intermitente" de acciones e impactos muy diversos cuyo elemento de ligazón es el hecho de repercutir sobre la calidad de vida de los individuos. En base a esta característica común, se pretende reunirlos, clasificarlos y combinarlos, según criterios que tengan en cuenta las interdependencias recíprocas y, cuando es posible, integrarlos en modelos a los que corresponda una lógica de funcionamiento suficientemente precisa y conocida, que oriente y facilite la lectura de los datos y la formación de juicios. En la secuencia



de este razonamiento, las tentativas para encuadrar las informaciones sociales en balances y cuentas de explotación contruidos según los moldes de la Contabilidad Financiera, resultan perfectamente lógicas. El lector (quien se supone conoce el código -conjunto de principios para interpretar mensajes- ampliamente divulgado y aceptado, que estructura los Balances y las Cuentas de Explotación Financieras y prescribe reglas de interpretación precisas) tendría facilitado su trabajo de análisis y de evaluación. Pero en Contabilidad Social, de forma inmediata no será posible elaborar, ni verdaderos Balances, ni Cuentas de Explotación, a imagen de las cuentas financieras. El Balance Social "da, al final de cada etapa del plan, una medida de los esfuerzos cumplidos y de los resultados alcanzados"(46), pero este "Balance", constituido por datos cuantitativos monetarios y no-monetarios, informaciones cualitativas no cuantificables y descripciones narrativas, constituye más bien "un estado descriptivo de una situación" que una verdadera síntesis.

En Contabilidad Social, el principio de asociación sistemática de los beneficio y de los costes tendrá que ser abandonado, o al menos postergado por mucho tiempo, como consecuencia de que los costes soportados por una empresa en la realización de determinadas acciones sociales no pueden ser asociados fácilmente a beneficios precisos. Evaluar en términos monetarios los beneficios de ciertas acciones sociales, constituye un esfuerzo con resultados altamente aleatorios, teniendo en cuenta las dificultades de medida, la difusión de los efectos, y el hecho de que éstos se extienden con frecuencia por varios períodos. De momento, el objetivo principal de la Contabilidad Social no puede consistir en determinar, para la globalidad de las acciones sociales de la empresa, el excedente de los beneficios sobre los costes.

En las condiciones actuales, parece ser más importante la divulgación de informaciones sociales y la experimentación que permitan progresar en el aprendizaje. En dominios particulares en los que la cuantificación sea fácil, se dará preferencia a los indicadores cuantitativos, ya que éstos mejoran la objetividad y el grado de

comparabilidad de los datos, y facilitan enunciar reglas uniformes. En estos dominios, los análisis coste-beneficio podrán revelarse plenos de significado. En la evaluación de los costes de las acciones sociales, por lo general y por motivos de objetividad, será preferible retener apenas los costes directos dado que, según referimos en el capítulo anterior, la contabilización de los costes indirectos es siempre difícil e implica el recurso a criterios de imputación de rigor discutible.

En materia de divulgación de las informaciones sociales, se asistirá a una gran variedad de prácticas, en términos de contenido y de las formas de presentación. Dado que la información es publicada de forma voluntaria y no existen orientaciones precisas sobre lo qué medir, cómo medir y cómo comunicar, los informes sociales de las empresas serán una mezcla de cuantitativo, cualitativo y descriptivo. Por lo general, las informaciones irán acompañadas de comentarios para situar con más precisión los datos en su contexto, poner de relieve los hechos más significativos, e indicar las bases en las que los datos fueron compilados. Muchas informaciones serán bastante imprecisas. La información, en general, será selectiva e incompleta. El grado de su aceptación cambiará mucho. Las informaciones divulgadas por empresas diferentes, y por la misma empresa en varios ejercicios, serán poco comparables. La uniformidad y la coherencia de las prácticas, en cada empresa y entre ellas, sólo serán conseguidas a medida que la experimentación y la divulgación de las experiencias van permitiendo definir con mayor precisión los postulados(47), los objetivos (de la Contabilidad Social), los principios, las reglas y procedimientos para medir, divulgar e interpretar la información social producida.

De cuanto hemos dicho, resultan las siguientes implicaciones. Por una parte, la etapa actual de desarrollo de la Contabilidad Social, esencialmente descriptiva e inductiva, constituye un paso necesario en

la construcción de una teoría de base sólida, fundada en postulados que reflejen fielmente la realidad económica, social y política, en particular, las posibilidades de la empresa y las necesidades de los utilizadores de la información. Por otra parte, esta etapa inicial descriptiva e inductiva, sin apargarse(48), debe hacer nacer y sustentar una fase más evolucionada, en la que los aspectos normativo y deductivo ocuparán el primer plano. Mientras que en esta primera fase la Contabilidad Social describe cómo la información social es obtenida, tratada y presentada (descriptiva) y procura identificar prácticas y principios comunes cuya aplicación pueda generalizarse, con vista a lanzar las bases de futuras "convenciones" (inductiva); en la fase futura, será posible definir postulados precisos y rigurosos, simultáneamente, legítimos e incuestionables, acerca de las relaciones empresa-sociedad y de los objetivos de la Contabilidad Social (normativa), los cuales servirán de referencia al desarrollo de los principios, reglas y procedimientos de un sistema contable capaz de satisfacer las necesidades de los utilizadores (deductiva).

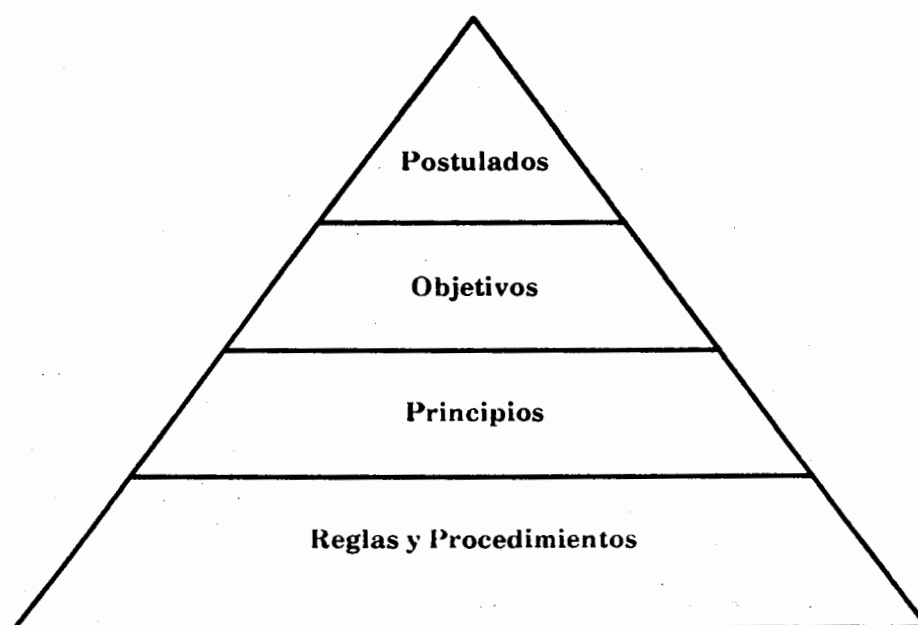


Fig. 6.5 - Jerarquía y Coherencia del Sistema de la Contabilidad Social

La forma más corriente de divulgar la información social consiste en la elaboración de un Informe Social independiente del Informe Financiero, el cual puede acompañarse de un resumen para facilitar su interpretación. El Informe Social y el Informe Financiero constituyen las dos secciones del Informe Anual de Rendición de Cuentas del Ejercicio que será presentado a los accionistas.

Además de su contenido, la forma de presentación del Informe Social también es importante. Cada empresa debe procurar definir el contenido y la forma de presentación que mejor se adapten a sus características particulares. El diseño del Informe Social más conveniente debe resultar de un estudio de los modelos teóricos existentes y de los modelos prácticos adoptados por otras empresas del mismo sector, o por empresas con características similares. Una vez definida una forma de presentación apropiada, tenemos la opinión de que la empresa debe tomarla como "su modelo de base", el cual se irá perfeccionando, en función de la experiencia y de la evolución de los conocimientos facilitados por la propia teoría.

En esta fase inicial de desarrollo de la Contabilidad Social no será deseable, por cierto, la imposición de un modelo único para cada sector de actividad. Es cierto que la definición de modelos sectoriales podría tener una utilidad inmediata, en la medida en que resulta lógico suponer que las empresas de un mismo sector se enfrentan a condiciones semejantes y, de este modo, se facilitaría a todas ellas una misma base inicial (aunque mínima) que podrían ir perfeccionando con el tiempo y la experiencia. Las formas de presentación estandarizadas tienen la gran ventaja, según referimos acerca de los modelos de la Contabilidad Financiera, de estructurar la información y facilitar una guía de lo que debe ser una presentación adecuada, favorecer el desarrollo de un código que facilite la lectura e interpretación de los datos, al mismo tiempo que hacen más visibles y significativas las situaciones que difieren con relación al modelo patrón. Pero es sobre todo, como consecuencia de que no existe todavía un consenso suficiente

con respecto a ese modelo ideal de lo que debe ser una presentación adecuada, que quizá fuese prematuro intentar imponer ya cualquier solución insuficientemente probada en la práctica. Tal precipitación no resolvería, por cierto, el problema de la falta de uniformidad y consistencia de las prácticas de medición, clasificación, registro y presentación de la información social y correría el riesgo de cristalizar la iniciativa y la experimentación particulares capaces de desarrollar los conocimientos y permitir que la estandarización se haga a un nivel más maduro.

Con todo, es posible apuntar desde ahora los principios generales que, siempre que sea posible, deben presidir a la elaboración de un Informe Social.

- 1- Pertinencia: la información social debe ser relevante, es decir, debe ser la que mejor refleja la realidad.
- 2- Objetividad (fidelidad, neutralidad): la información social debe ser "factual", no intencionadamente sesgada, expresar los hechos de una forma independiente con relación a los juicios personales de quienes la preparan. Una información se dice objetiva (fidel) si personas diferentes, evaluando los mismos datos, llegan a conclusiones semejantes. En la ausencia de términos y definiciones comunes, la empresa debe describir las bases en las que la información fue compilada, o las técnicas de medida que fueron utilizadas.

Dadas las dificultades de medición, la objetividad y la pertinencia, a veces, pueden ser difíciles de conciliar: la objetividad puede ser preferible a la pertinencia como forma de reducir al mínimo los riesgos de manipulación de la información. Sin embargo, la preocupación de la objetividad no debe servir de pretexto para publicar informaciones poco útiles (relevantes) a efectos de la evaluación de la actividad social de la empresa.

- 3- Continuidad: deben utilizarse las mismas prácticas de registro, clasificación y presentación de un período a otro. Una falta de

continuidad disminuye la comparabilidad de los datos y puede ocultar una cierta manipulación de la información divulgada.

- 4- Comparabilidad: la información debe facilitar las bases para formar juicios comparativos, usando datos de años anteriores, normas y valores medios para el sector, patrones establecidos por el gobierno, etc. La comparabilidad supone que se haya alcanzado un cierto grado de estandarización y que las excepciones son limitadas al mínimo.
- 5- El Informe Social debe ser completo. Lo que no significa que se deba informar de todo, sino simplemente que debe haber honestidad en la presentación de los hechos. La empresa debe comunicar todas las informaciones significativas, ya sean positivas o negativas.
- 6- El Informe Social debe ser verificable: es decir, susceptible de ser confirmado o certificado por una tercera parte, independiente con relación a la empresa y a los destinatarios de la información.

En el Anexo 14, presentamos dos propuestas de Informe Social. La primera es sugerida por G.A.Steiner y J.F.Steiner. Es bastante simple y corresponde al enfoque de "evaluación de los programas sociales". La segunda contiene una lista de items clasificados por rúbricas y constituye una propuesta del AICPA. Se encuadra en los enfoques "de inventario", los cuales utilizan una mezcla de cuantificación (en valor, unidades físicas, etc.,) apreciaciones cualitativas, y descripciones narrativas, según la naturaleza de la información y las posibilidades de medida.

## **Sección C – Posibilidades prácticas de evaluación de la actividad social de la empresa.**

- 1– Posibilidades y límites de los modelos contables.**
- 2– El análisis del Informe Social de la empresa.**
- 3– La Auditoría Social.**

Hoy en día bastante fácil hacer el diagnóstico de la situación económico-financiera de las empresas, de las condiciones técnicas de producción, ... porque se dispone de metodologías de diagnóstico adecuadas, ampliamente divulgadas y aceptadas. Sin embargo, en el campo social, parece estar todavía lejos el día en que será posible formular los "sanos principios de aceptación generalizada" que sirvan de base a la evaluación de la actividad social de la empresa.

En Contabilidad Social -o más propiamente, en la medición de la actividad social de la empresa, ya que la designación de Contabilidad Social en la situación presente resulta un poco forzada- no es posible utilizar mecanismos semejantes a los de la Contabilidad Financiera. Dado que todas las informaciones no pueden ser medidas en términos cuantificados, y que aquellas que son cuantificables vienen expresadas en unidades de medida diferentes, no es posible encadenar las informaciones de forma agregada y resumirlas en un indicador único o en un número suficientemente reducido de indicadores, que permitirían formar un juicio global asimilable al "resultado social" del ejercicio. En Contabilidad Social, los sistemas de medición existentes, según hemos visto, no son neutrales. Dado el conocimiento débil de los problemas implicados, y la imposibilidad de formar un consenso acerca de las actividades que deben ser abarcadas y de las medidas a utilizar, de forma que todos las acepten, cada empresa selecciona individualmente el dominio de su actividad social y las acciones, impactos y unidades de medida que considera importantes, según escalas de valor propias que están lejos de reunir una aceptación generalizada.

Los Informes Sociales se presentan como "catálogos" retrospectivos (se refieren a una información histórica), recapitulativos (juntan esa información en un documento único) y descriptivos (constatan una situación) cuyo principal mérito es centralizar una variedad de informaciones sociales. Algunas de dichas informaciones ya existen,



debido a que han sido elaboradas para otros fines (declaraciones y estadísticas obligatorias, datos para la gestión interna); sin embargo, otras son compiladas expresamente al efecto y facilitadas por "medidores" situados en diferentes puntos de la empresa, no siempre cualificados, concertados, o motivados para hacer mediciones uniformes en el tiempo y basadas en criterios constantes. Las informaciones se presentan clasificadas por temas o rúbricas, las cuales se suceden según un orden descriptivo (Productos, Clientes, Empleo, Relaciones con los Proveedores, Impactos sobre el Medio-Ambiente, etc.) sin que sea posible establecer una lógica clara de encadenamiento entre ellas. Que la información gane o no significado, depende mucho de la capacidad de los utilizadores para situar los datos en su contexto, acercar las diferentes rúbricas e ítems y establecer comparaciones entre ellos. En los casos en que existen patrones de referencia disponibles (normas gubernamentales o valores medios de ciertos indicadores, calculados a nivel sectorial) las comparaciones con esos standards permiten apreciar la calidad de los resultados. Para un Informe Social determinado, los costes de ciertas acciones o programas se vuelven más significativos del interés que les atribuye la empresa cuando son comparados con los valores de otras rúbricas de la Cuenta de Explotación. Para ciertos programas, el análisis coste-beneficio puede utilizarse para evaluar la eficacia de las acciones. La comparación de los "Balances Sociales" en años sucesivos (suponiendo la uniformidad de las formas de presentación y la consistencia de las prácticas de registro y medición) permite analizar la evolución de ciertos indicadores, identificar las causas de las variaciones y plantear cuestiones sobre las razones que las justifican, juzgar la eficacia de las acciones y de las políticas que las orientan.

Las relaciones de las rúbricas y de los indicadores entre si no siempre son claras. Y resulta natural que sean más claras para los dirigentes de las empresas quienes conocen pormenorizadamente los procesos de concepción, compilación y cálculo de la información, que para los utilizadores externos, ajenos a dichos procesos y enfrentados a una información acabada, de objetividad a veces contestable, en virtud de las múltiples posibilidades de sesgo. Estos sesgos pueden ser

introducidos de forma inconsciente (resultantes de diferencias en los sistemas de valores de quienes elaboran y de quienes analizan), o deliberada (distorsión intencionada de la información, con vista a satisfacer los intereses particulares de quien la crea). Por ello, muchas empresas procuran ayudar a la interpretación de sus Informes Sociales, mediante la inclusión de resúmenes y la descripción de ciertos indicadores a través de gráficos, tablas, etc. Aunque en algunos casos esta ayuda pueda constituir una forma de "orientar", en el sentido de manipular al utilizador para leer el informe, según un enfoque que la empresa considere favorable, en muchos otros, dicha ayuda tiene como fin suplir la sensación que con frecuencia tiene el utilizador de que el Informe Social no obedece a un objetivo bien definido. En el Informe Financiero- quizá porque la experiencia haya estructurado la mente de los utilizadores, en el sentido de identificar las variables con mayor poder explicativo del nivel de actividad y de la calidad de la gestión, descubriendo la convergencia de la información para determinados indicadores que resumen la actividad de un ejercicio determinado y la situación global de la empresa-el análisis es relativamente orientado. Puede establecerse la analogía de este análisis con la realización de un viaje. Identificamos en un mapa una ciudad concreta que nos gustaría conocer y para cuyo fin es necesario hacer un recorrido que es también desconocido, pero disponemos de un "mapa de carreteras": las situaciones reales constituyen el objeto a explorar, pero el itinerario(es decir, las etapas a recorrer y su encadenamiento) puede ser planificado con anterioridad. Lo sucesivo no es más que un problema de acción práctica.

Ahora bien, la dificultad del Informe Social es que, pese a que exista un fin (medir el impacto de la actividad social de la empresa sobre las condiciones que definen el bienestar), no es posible establecer una correspondencia entre este fin y un sistema de objetivos coherente e integrado, con fronteras bien definidas y conocidas. No se sabe bien lo que es prioritario medir, cómo medir, o cómo se relacionan los objetivos y las medidas entre sí. En términos simbólicos, se trata de un viaje que parece tener un fin en sí mismo, es decir, en relación al cual no es posible establecer un objetivo suficientemente preciso y al que corresponden

muchas etapas, pero sin que haya una relación clara entre éstas y el objetivo final.

En este contexto, hay que reconocer un cierto mérito a los enfoques contables del "Balance Social" (modelos de Linowes, Seidler y Abt, entre otros). Podrá criticarse la subjetividad excesiva de los criterios de medición utilizados y las tentativas relativamente forzadas de agrupar las rúbricas del Informe Social en modelos que constituyen una trasposición precipitada de los modelos homólogos de la Contabilidad Financiera. Podrá considerarse irrealista la esperanza manifestada de que tal subjetividad llegue a adquirir objetividad, a través de la continuidad de su aplicación (regularidad de la utilización de los mismos criterios entre las empresas y a lo largo del tiempo). Sin embargo, hay que reconocer que tales modelos procuran aprovechar el capital de conocimientos adquirido y ampliamente difundido en la sociedad, a través del estudio y de la práctica de la contabilidad en el campo económico-financiero. El código ya interiorizado facilita a los utilizadores de la información social una gran parte de los conocimientos necesarios relativos a definiciones, al contenido y significado de las rúbricas, a sus relaciones y encadenamiento, constituyendo una guía útil para leer los informes sociales e interpretar las "conclusiones" que ellos sugieren (consecuencias de la actividad). Además, es posible que una de las razones por las que los referidos modelos son más criticados y se demuestran más fácilmente sus incoherencias esté precisamente en el hecho de ser posible compararlos con los modelos homólogos de la Contabilidad Financiera. El contraste con modelos perfeccionados, probados y considerados objetivos, hace menos tolerables las imperfecciones propias de los modelos experimentales.

## **1- Posibilidades y límites de los modelos contables.**

La característica general de estos modelos es que pretenden cuantificar las consecuencias de la actividad social de la empresa y resumirlas en "estados", elaborados a semejanza de sus homólogos de la Contabilidad Financiera.

De los modelos mencionados, apenas la Abt Associates elabora Balances Sociales que pretenden dar cuenta de las "aportaciones" y de las "obligaciones" de la empresa con relación a la sociedad (49) y determinar el saldo de esta participación. Todos ellos elaboran Cuentas de Explotación Sociales. R. Estes pretende integrar lo económico y lo social en una Cuenta de Explotación única, bi-dimensional. Las que proponen los restantes autores son "solamente" sociales -pretenden describir el flujo anual de las externalidades positivas (beneficios sociales) y negativas (costes sociales) de la actividad de la empresa y determinar el saldo neto, con vista a corregir las cuentas financieras que les corresponden (50). La idea subyacente es que las cuentas financieras facilitan una imagen distorsionada del impacto real de la empresa. En la medida en que no toman en cuenta las externalidades, las cuentas financieras son incompletas. Por una parte, hay economías externas que la empresa genera y por las cuales no es remunerada, que no aparecen reflejadas en dichas cuentas de explotación. Por otra parte, hay las deseconomías externas que la empresa no paga y que esas mismas cuentas tampoco revelan. Valorar el impacto de la empresa a través de la observación exclusiva de las cuentas financieras, es suponer que las economías y deseconomías externas se compensan y pueden ser ignoradas.

La Contabilidad Social viene a afirmar que sólo la internalización de las externalidades (beneficios y costes sociales), puede aclarar la verdad. Esta internalización no implica necesariamente que la empresa sea compensada por las economías externas y tenga que pagar por las deseconomías externas que genera. Significa únicamente que ellas deben ser contabilizadas, para que los juicios formados en base a la información divulgada se acerquen, tanto cuanto es posible, a la realidad. La finalidad de las Cuentas de Explotación Sociales es dar a conocer esa parte de la actividad de la empresa que es ignorada, y procurar saber en qué medida los beneficios y costes sociales se compensan, o si las Cuentas de Explotación Financieras no estarán ocultando una distorsión de los resultados "reales" -en el sentido "de un alza", o en el sentido "de la baja".

Diremos que los resultados de la Cuenta de Explotación Financiera están distorsionados en el sentido "de un alza" cuando, en términos netos, el saldo de la actividad social de la empresa se traduce por un perjuicio que debe sustraerse a los resultados de la explotación en las cuentas financieras, para obtenerse los resultados reales. El hecho de que la empresa no haya tomado medidas suficientes para eliminar o reducir los costes sociales de su actividad, tiene como consecuencia una economía financiera (ausencia de gasto) que viene reflejada en la Cuenta de Explotación Financiera en términos de un resultado de la explotación más elevado. La Contabilidad Social va a registrar un coste social como contrapartida de esa economía financiera y, de este modo, cuando se haga la corrección de los resultados de la Cuenta de Explotación Financiera, a través de la suma algébrica de éstos con los resultados de la Cuenta de Explotación Social, el "vicio" es anulado y se obtendrán los resultados reales.

Se hablará de una distorsión de los resultados económico-financieros en el sentido "de la baja", cuando se verifique la situación inversa con relación a la anterior. El saldo de la actividad social de la empresa es positivo, significando que ésta produjo más consecuencias sociales positivas que negativas. Para producir beneficios sociales, la empresa

soportó costes que vienen registrados como débitos en la Cuenta de Explotación Financiera y disminuyen los resultados respectivos. En la medida en que la Contabilidad Social registra un beneficio o un producto positivo como contrapartida de dicho coste o deseconomía financiera, al final, cuando se sumen los resultados financieros con los sociales, el coste financiero y el beneficio social se compensarán y los resultados reales serán más elevados que los expresados en la Cuenta de Explotación Financiera.

Si abstraemos las dificultades prácticas en definir cuáles son y cómo pueden ser determinados los costes y beneficios (directos e indirectos), y retenemos simplemente la lógica del razonamiento, no cabe duda que los modelos son interesantes. Con todo, las arbitrariedades a las que recurren son excesivas y el "resultado social neto" parece merecer menos credibilidad, cuanto más complicados son los artificios.

Para concluir, diremos que el análisis de los modelos contables y la comparación de los resultados de la explotación económica con las conclusiones que pueden sacarse de una interpretación de las rúbricas de las Cuentas de Explotación Sociales, pueden tener un cierto interés informativo. A través de ellos, puede observarse cuáles son las áreas sociales en las que la empresa interviene, qué problemas específicos se plantean, cuáles son las cuestiones a las que se atribuye prioridad, a través de las acciones que les dedica y de los recursos que les asigna. Suponiendo que la información es honesta, se hace posible saber en qué medida la empresa procura mejorar las condiciones sociales de su entorno, o si tiene como preocupación exclusiva la búsqueda de lucros a costa de la degradación ambiental, etc. Pero estas informaciones pueden obtenerse igualmente de los modelos de "Informe Social", con menos sofisticaciones innecesarias y, quizá, con mayor credibilidad.

## **2- El análisis del Informe Social como base para la evaluación de la actividad social de la empresa.**

En lo que respecta a la información social, con las características que estamos describiendo, el problema de la credibilidad tiene una importancia fundamental. La credibilidad se refiere al grado de confianza que tienen los destinatarios con respecto a la información que se les presenta. En términos generales, la información merece credibilidad cuando los destinatarios la perciben como suficientemente sincera, para que los juicios que puedan formar en base a ella constituyan una buena aproximación de la realidad y puedan fundamentar debidamente sus decisiones. El respeto por los principios mencionados con anterioridad, relativos a las formas de selección, registro y presentación de la información social, constituye un requisito básico para que ésta merezca credibilidad. La información debe ser pertinente (relevante), objetiva ("factual", neutral, no sesgada), completa (dar cuenta de los aspectos positivos y negativos), verificable ("duplicada" y garantizada por una tercera parte independiente), y debe haber uniformidad y continuidad en las prácticas de registro, clasificación y presentación de la información, de forma que aumente su grado de comparabilidad y significado (formación de juicios comparativos).

Es cierto que, en las condiciones actuales, no siempre será posible hacer que la información comunicada reúna todos estos atributos deseables. La experiencia en la elaboración de Informes Sociales es reciente. Esta novedad dificulta su comprensión y constituye un obstáculo a la definición de consensos sobre los procedimientos y patrones de medida a utilizar, los cuales tengan el mismo significado para quienes comunican la información y para quienes la utilizan con fines de evaluación. Los atributos mencionados representan objetivos a

alcanzar y, por lo tanto, orientaciones en el perfeccionamiento de las técnicas de medida y en el desarrollo de principios y normas-patrón para presentar e interpretar la información social. Pero de momento, y como condición de progreso, es más importante que la empresa adopte un enfoque simple y práctico que recurrir a modelos complicados y llenos de "malabarismos" técnicos, que pueden destruir la credibilidad de la información y de la propia empresa que la divulga. En esta fase de desarrollo en la que los modelos de Contabilidad Social, como construcción humana, están todavía demasiado apegados a la imagen de sus autores, la fuente de información puede hacer aumentar o disminuir la credibilidad de la información divulgada. Y esa imagen de credibilidad que emana de la fuente de información se construye a través de una práctica coherente y sana.

Siempre que sea posible, la empresa debe utilizar un lenguaje sobrio y "factual", sin calificativos innecesarios, o pretensiones en imponer juicios particulares. Las tentaciones para utilizar un lenguaje "de relaciones públicas" con frecuencia dejan transparentarse la intención de autopromoción y despiertan la sospecha de los utilizadores en cuanto a la fidelidad de la información que se les presenta. Deben preferirse los datos cuantitativos a las descripciones narrativas. Siempre que el significado de la información no sea perjudicado, los datos cuantificados transmiten la apariencia de mayor objetividad y precisión. Y, siempre que es posible, la información comunicada debe referirse a características objetivas, de forma a reducir al mínimo las distorsiones introducidas por los juicios personales de los medidores.

La ventaja de la cuantificación, para quienes divulgan la información social y para quienes la reciben, es minimizar las distorsiones de su contenido, aunque esa ventaja implique, en general, una cierta pérdida de información. El trabajo de interpretar los datos (representativos, pero no siempre completos) constituye un esfuerzo para alcanzar más allá de la información divulgada, en una tentativa de reconstituir las situaciones. La objetividad de la información es importante para que esta inferencia no despegue de una base viciada.



El Informe Social de la empresa -o Balance Social, en el sentido de un documento que centraliza las informaciones relativas a la actividad social- viene a facilitar a los utilizadores de la información los elementos que completan los datos incluidos en el Informe Financiero, permitiendo formar una imagen más completa de cuál ha sido la actividad de la empresa durante el ejercicio al que se refieren esos elementos. Como consecuencia de la falta de normalización de las prácticas de medida, clasificación, registro y presentación de la información, la exploración del Informe Social no es fácil y suscita siempre cuestiones para las cuales no existen, a veces, respuestas claras o definitivas. La interpretación y la formación de juicios implican que el utilizador tenga un conocimiento suficiente de los conceptos utilizados, de los principios y técnicas de medición, de una cierta lógica que debe presidir a la articulación de determinados indicadores y rúbricas,.... por último, que sepa "acercar" los datos unos a los otros para que ellos cobren significado. Un indicador aislado puede tener poco sentido, o conducir a interpretaciones incorrectas, bien sea porque no refleje su sentido real, bien porque dé lugar a conclusiones básicamente erróneas.

*¿Cómo hacer una evaluación de la actividad social de la empresa, en base a su Informe Social?*

Sería deseable hacer una evaluación global de la actividad social de la empresa, mediante el resumen de las variadas informaciones contenidas en su Informe Social. En la imposibilidad de convertir todos los elementos en valores, empezar por reducir el número de índices diferentes, a través de procesos de agregación parcial y, a continuación, combinar éstos últimos en un solo indicador que representase la aportación neta de la empresa al bienestar social. Sin embargo, dadas las circunstancias, este método tiene que ser excluido porque no facilitaría prácticamente información. Sería imposible agregar tantos

indicadores expresados en unidades tan diferentes, o al menos, exigiría procesos de ponderación excesivamente complicados y de valor tan discutible, que sería prácticamente imposible tener un consenso en cuanto a los coeficientes de ponderación a utilizar y a otras convenciones que sería necesario establecer. La propia inteligibilidad de los indicadores compuestos y, con mayor razón, el significado del indicador global, serían perjudicados por agregar componentes tan numerosos y heterogéneos(51).

Por estos motivos, la evaluación de la actividad social de la empresa tendrá que incidir sobre aspectos parciales, sin pretensiones de poder llegar a fundirlos en una evaluación global. A saber, la evaluación de la actividad social de la empresa se desdoblará en evaluaciones parciales en los diversos subdominios que forman parte de su Informe Social: Productos, Clientes y Consumidores, Empleo, Relaciones con los Proveedores, Impactos sobre el Medio-Ambiente, etc. (conforme el Anexo 14). Y en cada una de estas áreas, podrán evaluarse aspectos específicos cuya definición "a priori" es prácticamente imposible, dado que están muy dependientes de las situaciones particulares a las que cada empresa se enfrenta y de la información que divulga.

En el análisis del Informe Social, el significado de los datos se vuelve más expresivo a través del recurso de las comparaciones. Estas pueden ser de tres tipos.

1º- El primero se refiere a comparaciones "dentro de la empresa y de un mismo Informe Social".

Pueden compararse entre sí los datos relativos al mismo ejercicio, mediante la construcción de ratios que den significado a los indicadores que están en la base de su formación. Por ejemplo: los indicadores del absentismo sólo cobran verdadero sentido cuando se compara el número de días de ausencias con el número teórico de días de trabajo (días trabajados + días de ausencia); o con el número de efectivos (número de días de ausencia por empleado, en media); o cuando se descompone el número de días de ausencia por los motivos que la justifican, con vista a

identificar sus causas (enfermedad, accidentes de trabajo y de trayecto, conflictos de trabajo, etc)(52).

2º- El segundo tipo de comparaciones utiliza como base la actividad pasada de la propia empresa.

Consiste en comparar los indicadores de un año con los indicadores homólogos de años anteriores, para apreciar los cambios que ocurrieron, identificar las tendencias, etc.

3º- El tercero consiste en la comparación con elementos externos a la empresa analizada, los cuales funcionan como términos de referencia. Estos elementos pueden ser constituidos por la actividad de otras empresas en situación semejante (de un mismo sector y de la misma región), o por normas y patrones externos representados por valores medios calculados a nivel sectorial, o impuestos por organismos gubernamentales. En cualquier caso, el interés de las bases de comparación es permitir observar las variaciones de los indicadores y, como consecuencia, aumentar la utilidad de la información.

Pero, para que puedan hacerse comparaciones, hay que cerciorarse previamente de que los datos son comparables, es decir, que las empresas tomadas como referencia adoptan conceptos, formas de medida y de tratamiento de los datos, semejantes -so pena de obtener conclusiones viciadas, como resultado de informaciones preparadas en bases diferentes. Ante la falta de normalización, las comparaciones tendrán siempre un valor relativo. Las disparidades propias del contexto específico en el que cada empresa opera (físico, político, social) introducen particularidades que impiden que de la comparación de los datos se puedan sacar conclusiones definitivas. Por este motivo, los datos más comparables son, en general, los divulgados por la propia empresa y relativos a años pasados.

En los casos en que existen "normas y patrones", el problema de la evaluación queda simplificado, ya que ellos definen, en términos preci-

sos, las acciones y resultados que se esperan de la empresa. Estos patrones son más fáciles de encontrar en los casos en que existen estudios, de organismos gubernamentales o de instituciones privadas, que determinan valores medios para ciertos indicadores en sectores de actividad específicos; o en áreas en las cuales existe legislación apropiada. Esta legislación tiene la ventaja de describir el área reglamentada, aclarar conceptos, informar sobre los problemas concretos y definir normas a respetar y objetivos a alcanzar, medidas a utilizar, y el contenido de la información que las empresas deben presentar para justificar el cumplimiento de las disposiciones. Una vez que se trata de imposiciones generalizadas a empresas en condiciones similares, esta información tiene un alto grado de comparabilidad y merece confianza (credibilidad) porque las informaciones son verificables (apoyadas en registros que deben existir en las empresas).

En términos genéricos, la evaluación de un Informe Social podrá consistir en los siguientes pasos.

- 1) Tomar como base las informaciones publicadas por la empresa, relativas:
  - a) a las áreas a las que ha dado prioridad y a los objetivos que definió en cada una de ellas;
  - b) a las políticas y acciones concretas que ha puesto en práctica para realizar los objetivos fijados, y a los recursos (materiales y humanos) que asignó a cada finalidad;
  - c) al grado en que realizó los objetivos (o a los progresos hechos en ese sentido, en los casos en que los objetivos y los resultados de las acciones para realizarlos no puedan ser definidos con exactitud).
- 2) Comparar las informaciones divulgadas por la empresa con patrones de referencia disponibles: definidos por el gobierno en las áreas en las que existe legislación apropiada; desarrollados

por organismos públicos y privados de coordinación de las actividades de las empresas (institutos públicos, asociaciones profesionales); divulgados por organizaciones de consumidores y otros grupos de intereses; resultantes de encuestas de opinión; etc.

- 3) Analizar la información relativa a la actividad de la empresa con relación a su "Personal". Este capítulo del Informe Social puede ser por sí solo bastante extenso, como ocurre en el caso de las empresas que publican la información establecida en las disposiciones legales que imponen al Balance Social francés. Tendremos, entonces, informaciones disponibles sobre dominios significativos del impacto de la empresa sobre las condiciones de vida de sus empleados, las cuales pueden ser analizadas y comparadas dentro de la empresa y con otras empresas, en un mismo año y a lo largo de años sucesivos.
  - a) Empleo (efectivo total y su repartición según eslabones de edad, categorías profesionales, funciones, tipos de contratos; movimientos del personal, en particular, entradas, salidas, promociones y absentismo).
  - b) Remuneraciones y Cargas Accesorias (valores, modalidades de remuneración, jerarquía de las remuneraciones, participación financiera de los asalariados en los "frutos de la expansión" de la empresa).
  - c) Condiciones de Higiene y Seguridad (accidentes de trabajo y de trayecto, enfermedades profesionales, medidas tomadas para su prevención, modo de funcionamiento de las Comisiones de Higiene y Seguridad, gastos con la seguridad en el trabajo).
  - d) Otras condiciones de trabajo (duración del tiempo de trabajo, contenido del trabajo, condiciones físicas del trabajo, gastos en

la mejora de las condiciones de trabajo, modo de funcionamiento de los servicios de medicina del trabajo).

- e) Formación (porcentaje de la masa salarial destinada a la formación profesional continua, número de horas de formación, número de personas que se han beneficiado de formación, tipos de formación, número de practicantes, número de horas de prácticas).
  - f) Relaciones profesionales -relativas a la vida de los asalariados en cuanto grupo social y a sus relaciones con la dirección. Sindicatos presentes en la empresa, composición de la Comisión de Obreros, participación en las elecciones para delegados sindicales y Comisión de Obreros, créditos de horas utilizadas durante el año por parte de los delegados sindicales y de la Comisión de Obreros, número de reuniones y de horas de reunión con los organismos de representación del personal durante el año, sistema de acogida para la integración de los nuevos contratados, conflictos laborales -número, duración, personal implicado, causas.
  - g) Otras condiciones de vida de los asalariados dependientes de la empresa. Designan los gastos hechos en vivienda; transportes entre el domicilio y el local de trabajo; vacaciones; costes soportados en complementos de jubilación, de asistencia en la enfermedad; planes de carreras profesionales y otros beneficios con interés en el presente (guarderías para los niños, apoyo a la maternidad) y en el futuro (seguros de vida, o contra enfermedades a largo plazo, y otras formas protección del rendimiento).
- 4) Analizar la información divulgada por la empresa (y aquella que se conozca de otras fuentes) sobre violaciones de las leyes y reglamentos en materia de polución, composición de los productos, incumplimiento de las normas contractuales, litigios pendientes, etc.

- 5) Analizar las informaciones divulgadas sobre investigaciones hechas para mejorar la calidad y seguridad de los productos; la mejora de las condiciones de garantía; los esfuerzos para mejorar las relaciones empresa-clientes; las manifestaciones de insatisfacción de los clientes y consumidores, en particular, quejas y reclamaciones, problemas y contenciosos relacionados con los productos (defectuosos, peligrosos), con los servicios post-venta, con publicidad engañosa, etc.
- 6) Por último,... analizar y comparar las informaciones divulgadas por la empresa y las que se conozcan de otras fuentes sobre cada una de las restantes rúbricas de su Informe Social (Anexo 14.2).

Al igual que con relación al Informe Financiero, también el análisis del Informe Social puede ser -y debe ir, siempre que sea posible- acompañado del cálculo e interpretación de ratios e índices y de formas apropiadas de expresión gráfica de los elementos de información contenidos en los diversos indicadores, de forma que se hagan más inteligibles, la propia información en sí y las consecuencias que resultan de ella.

Las técnicas de análisis a través de ratios (que se han desarrollado considerablemente en la evaluación de los estados financieros, sobre todo en el cuadro de la medida del riesgo<sup>(53)</sup>) pueden aplicarse con gran utilidad en el campo social (según vimos a propósito del absentismo), bien se considere con exclusividad el nivel de una empresa determinada, bien a efectos de comparación entre empresas. A pesar de que los métodos de comparación interempresas susciten numerosos problemas, el valor técnico de los análisis que permiten comparar uno a uno los ratios homólogos, es reconocido de gran utilidad. Un ratio es la expresión de relaciones características entre dos magnitudes que se consideran significativas para estudiar una situación o vigilar su evolución. Y aunque, tal como ocurre en el análisis financiero, un ratio en apariencia simple sea con frecuencia el resultado de una sucesión de ratios en relación causal, su valor informativo es, por lo general, mayor

que el valor explicativo individual de cada una de las magnitudes componentes.

Para hacer más fácil la comparación de los indicadores y la aprehensión de sus variaciones, podrán calcularse índices. El índice más elemental consiste en una relación simple entre los valores de un indicador en dos momentos diferentes. En general, se multiplica por 100 dicha relación, para de evitar decimales. Los índices tienen el interés de ser fácilmente explorables y de no hacer apelación a ningún cálculo complejo. Permiten seguir mejor la evolución en el tiempo de cualquier fenómeno representado por valores, haciendo más fácil determinar las tendencias de comportamiento.

Las formas de representación gráfica, siempre que su utilización sea posible, tienen la ventaja (con relación a las demás formas de expresión) de hacer la información más visible. Existen varias posibilidades de expresión gráfica: representación a través de curvas, histogramas, perfiles, etc. La técnica a utilizar debe ser la que mejor orienta el análisis que se pretende profundizar.

La técnica de los perfiles es utilizada, por regla general, para dar expresión gráfica a las tablas de ratios e índices: asocia el estudio de los indicadores en valores con los perfiles que les corresponden. Un perfil tanto puede designar la representación gráfica (en una escala previamente definida) de la evolución de un indicador, la cual se obtiene ligando por un trazo continuo los diferentes valores asumidos por ese indicador en momentos sucesivos; como la representación gráfica de una situación determinada en un momento preciso, la cual se considera susceptible de ser definida a través de un conjunto de indicadores característicos. En este último caso, el perfil de la situación se obtendrá ligando por un trazo continuo los valores asumidos por los diferentes indicadores, en el momento considerado.

Cuando uno tiene como objetivo la comparación interempresas (o la comparación entre una empresa y los valores medios para el sector de actividad) la técnica de la superposición de los perfiles es la más apropiada para poner en evidencia las principales características divergentes de las "estructuras" en comparación. Supongamos que pretendemos analizar una determinada situación característica de una



empresa (la cual se considera susceptible de ser definida por cuatro ratios -R1, R2, R3 y R4) y que hay interés en comparar dicha situación con la "situación media" del sector de actividad que le corresponde. Al efecto, en cada una de las columnas relativas a los años considerados (tres años, en el ejemplo de la figura siguiente) iremos a construir dos perfiles: el perfil de la empresa; y el perfil de la media del sector.

Haciendo el estudio para tres años sucesivos, la yuxtaposición de los perfiles da un carácter dinámico a la observación. Podremos observar, no sólo si hay divergencia con relación a un ratio, sino también conocer el grado de dicha divergencia y analizar su evolución.

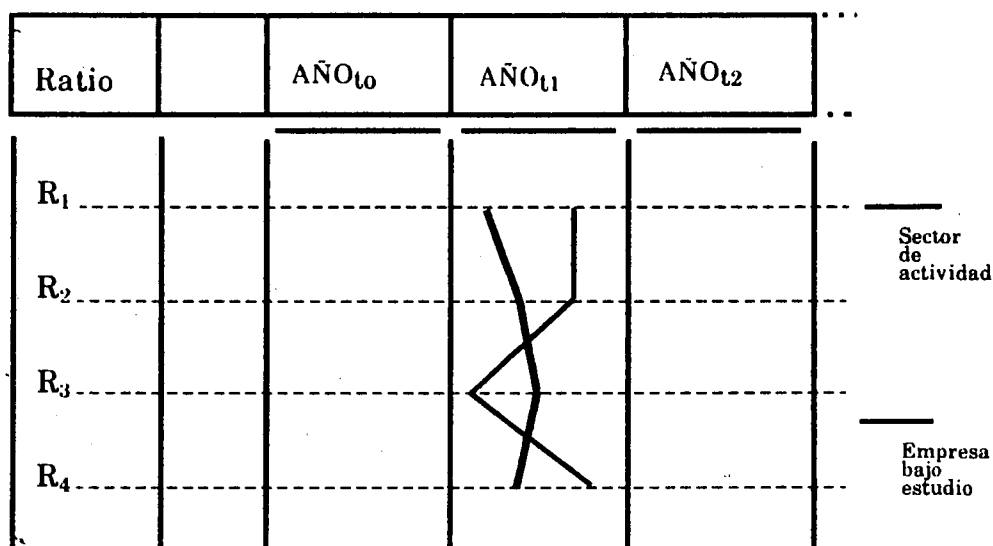


Fig. 6.6 - Utilización de la técnica de los perfiles para un análisis dinámico de determinados aspectos del Informe Social de la empresa

Uno de los temas más importantes del Informe Social es seguramente el que se refiere al impacto de la actividad de la empresa sobre las condiciones de vida de sus empleados (y de sus familias) a través de la relación de trabajo. Una vez que el tiempo de trabajo ocupa la mayor parte de la vida "despierta" del individuo y que el trabajo representa para la gran mayoría de los individuos la única fuente de ingresos (de los cuales va a depender su poder de compra y la mayor

parte de las condiciones sociales que definen la calidad de vida del trabajador y de su agregado familiar) no cabe duda que el impacto de la empresa sobre sus empleados es grande.

La remuneración constituye, por regla general, el aspecto más visible de esta relación y (con independencia de las controversias acerca del valor de la remuneración como factor de motivación) ella resume, de hecho, muchos de los factores que satisfacen las necesidades individuales: seguridad, estatuto social, reconocimiento del mérito, etc. Sin embargo, la relación empleado-empresa contiene muchos otros elementos cuyas consecuencias positivas y negativas para el individuo y para la sociedad se reconocen como importantes, aunque difíciles de valorar. Para los individuos, es importante tener acceso a un empleo, y tener seguridad en dicho empleo para que puedan satisfacer sus necesidades de manutención; además, es necesario que el trabajo les facilite la oportunidad de utilizar plenamente sus capacidades y de progresar en la carrera profesional, al mismo tiempo que se desarrollan y realizan como personas. La auto-realización, o la frustración del empleado en su trabajo, tienen consecuencias muy diferentes, tanto al nivel de la empresa, como al nivel de la sociedad, en términos de satisfacción, productividad, creatividad, asiduidad, accidentes de trabajo, integración social, etc, las cuales tienen repercusiones sociales, con independencia de los beneficios económicos que el empleo proporcione. Por ello, las políticas de la empresa en materia de contratación, remuneración, concepción de los puestos de trabajo (horario de trabajo, riesgo del trabajo, condiciones físicas y psicológicas del trabajo en sí mismo y del ambiente de trabajo), de liderazgo, promoción, formación inicial y a lo largo de la carrera profesional,.... tienen una influencia poderosa. Esta influencia se ejerce directamente sobre los empleados e indirectamente sobre la comunidad, influenciando las actitudes y las condiciones de vida corrientes de los individuos y los propios objetivos de bienestar a los que una sociedad puede pretender.

La publicación de informaciones sociales sobre la actividad de la empresa relativa a sus empleados viene a satisfacer, por lo tanto, no sólo a los mismos empleados (interesados directos), sino también a los grupos sociales externos quienes, a través de la lectura del Informe Social, pueden formar sus juicios sobre la situación de la empresa en este dominio particular. La institucionalización del Balance Social en Francia vino a crear una situación favorable a la comunicación no selectiva de las informaciones relacionadas con el personal. En la medida en que la publicación del Balance Social es obligatoria (para las empresas que tengan un efectivo habitual superior a 300 asalariados) y en que los indicadores a adoptar son impuestos por decreto a las empresas afectadas por dicha obligación legal, se establece una uniformidad de las prácticas entre las empresas, que favorece las comparaciones como medio indispensable para evaluar los datos. Las empresas pueden añadir libremente nuevos indicadores, en función de sus intereses (como forma de adaptar el documento a las situaciones concretas), pero la sustitución de un indicador por otro obliga a un acuerdo previo de la dirección con las organizaciones representativas de los trabajadores. Las acciones y políticas de la empresa en materia de gestión del personal que, en el pasado, sólo llegaban al conocimiento público cuando los órganos de comunicación social daban noticias de ellas -o porque fuese del interés de las empresas utilizarlas como instrumentos de relaciones públicas, o porque se volviesen noticia en sí mismas, a causa de su carácter extraordinario y relevancia para la comunidad- pasan a ser comunicadas con regularidad, como parte integrante de la rutina administrativa. La imagen de la empresa (en lo que dependa de las informaciones en cuestión) gana posibilidades de acercarse a su perfil real, reduciendo gradualmente los efectos, bien sea de los mensajes puramente publicitarios, bien de las distorsiones introducidas por los sistemas informales de comunicación.

Una de las ventajas del Balance Social, además de clarificar los elementos de información que ya eran transmitidos a los órganos representativos del personal, es dar a conocer muchas otras informaciones relacionadas con la vida social interna. Se trata de

cuestiones que afectan directamente al personal y de las cuales los asalariados apenas tomaban conocimiento por medios informales, ya que (por lo general y por razones que tienen que ver con las relaciones de poder entre los actores sociales, sobre todo cuando las decisiones tomadas por unos afectan al futuro de otros) permanecían en los dominios del secreto o de la confidencialidad. Se considera que la divulgación de estas informaciones no perjudica a la empresa. Al contrario, el hecho de que ésta disponga de estadísticas sociales apropiadas para expresar situaciones anómalas (excesiva rotación en el empleo, por ejemplo), o reveladoras de polos de tensión entre la dirección y los trabajadores (desequilibrio persistente entre la estructura de clasificación de los efectivos y la jerarquía de las remuneraciones), o que constituyen una preocupación de los dirigentes (mejorar el nivel de formación), va a permitir una gestión más eficaz que si existiese apenas una vaga percepción sobre los problemas mencionados. Las prioridades y las medidas correctivas se vuelven más fácilmente identificables. Además, tiene la ventaja de desarrollar en los trabajadores la comprensión de las decisiones de los directivos y de los propios problemas, lo que les permite formar juicios más correctos y mejor fundamentados.

El Balance Social responde a una necesidad. Según proponía el Informe Sudreau: hacer asentar el diálogo entre los interlocutores sociales en elementos precisos, objetivos, y representativos de la situación social de la empresa. Por ello, se ha pretendido evitar toda posibilidad de polémica, recurriendo exclusivamente a datos observables y, siempre que es posible, cuantificados. En el Balance Social, se hace referencia a: las acciones conducidas, las cuantías gastadas, los resultados obtenidos, la evaluación de la eficacia de ciertos programas (tasa de realización respectiva), ciertos procedimientos (número de reuniones con los órganos de representación del personal), etc. Y, aunque se componga de elementos informativos muy heterogéneos, la identificación de la naturaleza de los indicadores y de las relaciones entre ellos, así como el "acercamiento" de los datos que les corresponden, permiten revelar algunos aspectos importantes de la

situación social de la empresa. En el Balance Social, es posible distinguir entre:

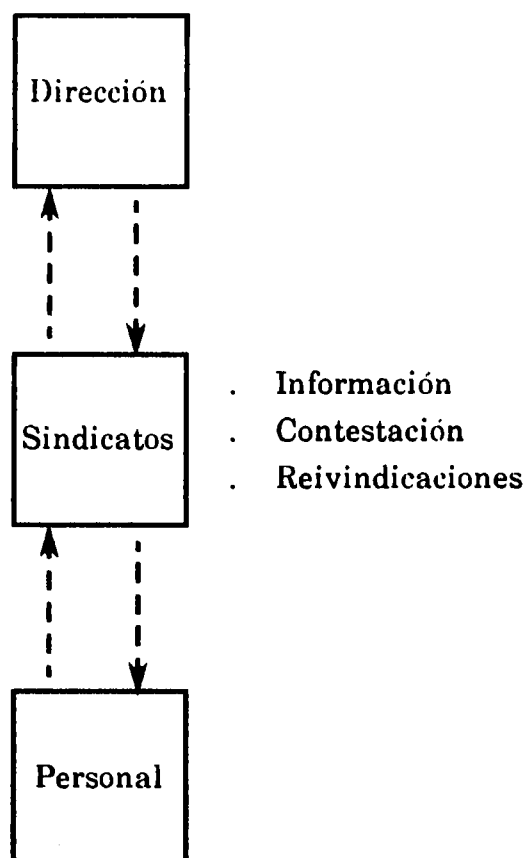
- a) indicadores que son manifiestamente "de estructura", o "de resultado", en el sentido de que tienen un carácter estático y revelan ciertos aspectos de la situación social de la empresa en un momento determinado (por ejemplo: el efectivo y la estructura de clasificación en 31 de diciembre), o miden un resultado obtenido (por ejemplo: el número de accidentes de trabajo). Y
- b) indicadores "de gestión", los cuales son esencialmente dinámicos y reflejan las políticas y acciones de la empresa que tienen un fuerte poder explicativo de los valores asumidos por los indicadores de estructura (de situación, o de resultado) mencionados con anterioridad. Son ejemplos de indicadores de gestión los esfuerzos en beneficio de la mejora de las condiciones de trabajo y de seguridad.

En la medida en que el Balance Social da a conocer elementos característicos de las situaciones existentes y de las formas de actuación de la empresa que pueden explicar en gran parte esas situaciones, en particular muchos de los comportamientos colectivos observables de los asalariados, se abre, de hecho, una vía importante para permitir una evaluación más objetiva de la actividad social de la empresa y para institucionalizar el diálogo entre los interlocutores sociales. El hecho de que se disponga de información estimula a buscar las causas reales de las situaciones existentes y limita, de este modo, la tentación fácil o interesada (tanto del lado patronal, como de los asalariados) para presentar los efectos por las causas y exacerbar, de forma abierta o implícita, la lucha ideológica, a través de declaraciones estrictamente partidarias, filtrando la información y excitando al enfrentamiento. En este sentido, el Balance Social constituye un documento que sirve a la gestión y, al mismo tiempo, a la concertación entre los interlocutores sociales directamente implicados en la actividad productiva. La publicación de la información favorece el debate, que crea condiciones para un acercamiento de las partes y para el establecimiento de

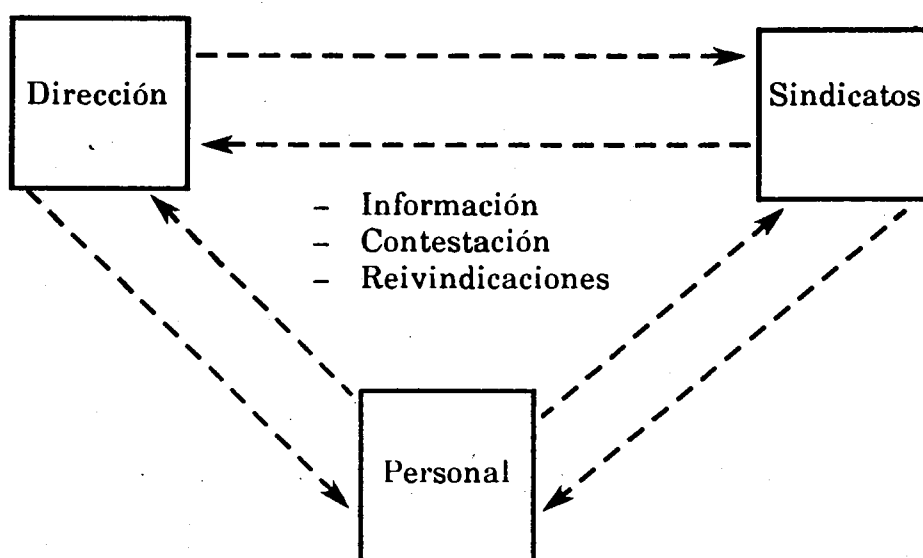
soluciones de compromiso entre los intereses divergentes. De este modo, se hace posible evitar que los puntos de fricción se conviertan en polos de tensión capaces de deteriorar el clima social.

Ciertos autores llegaron, incluso, a ver el Balance Social como un artificio para "cortocircuitar" el sistema tradicional según el cual se han desarrollado las relaciones profesionales en la empresa, capaz de reducir el peso de la influencia sindical. En la medida en que el Balance Social viene a permitir la formación de una masa asalariada mejor informada y más esclarecida, y vuelve más abiertas y más directas las relaciones Dirección-Personal, los sindicatos se ven parcialmente alejados de su posición estratégica privilegiada de elemento-clave, de paso obligatorio, de muchos de los flujos de información-reivindicación entre la Dirección y el Personal. De aquí, resulta una disminución del poder sindical para controlar (filtrar y manipular) la información ascendente y descendente y para constituirse junto a la Dirección y al Personal, como una fuente reductora de la incertidumbre que cada uno de ellos representa para el otro.

Las situaciones A y B, representadas en la figura siguiente, pretenden caracterizar, respectivamente, el sistema tradicional de relaciones profesionales en la empresa, y las alteraciones de esas relaciones que pueden ser introducidas con motivo de la utilización generalizada del Balance Social.



**Situación A: Sistema tradicional de relaciones profesionales en la empresa**



**Situación B: Nuevo sistema de relaciones profesionales en la empresa resultante de la utilización del Balance Social como instrumento de negociación y diálogo entre los interlocutores sociales**

**Fig. 6.7.- Los sistemas de relaciones profesionales en la empresa antes y después de la publicación del Balance Social.**

El Balance Social, como base para evaluar la actividad social de la empresa (evaluación externa hecha por los asalariados o por terceras personas, y evaluación interna a efectos de gestión), tiene sus limitaciones. La preocupación, justificada, en publicar informaciones objetivas hace a veces difícil determinar el significado real de los datos presentados. Es cierto que la interpretación y la asociación de determinados indicadores permiten hacer diagnósticos que tienen gran probabilidad de corresponder a la realidad. Así, por ejemplo, los siguientes indicadores pueden utilizarse para evaluar el potencial humano de cada empresa.

- La estructura del efectivo (efectivo permanente, asalariados ligados a la empresa por un contrato de duración determinada, trabajadores externos, repartición del efectivo por edades y por antigüedad) permite determinar el grado de estabilidad en el empleo y evaluar si dicha estructura es normal o envejecida.
- La estructura de cualificación del personal (¿tiene personal cualificado?).
- El porcentaje de la masa salarial destinado a la formación, el número de horas de formación y los tipos de formación elegidos, revelan la preocupación de la empresa en revalorizar su organización humana.
- Valores bajos para indicadores como la rotación en el empleo, el absentismo y el número de accidentes de trabajo, pueden ser síntomas de un buen clima social y de un buen funcionamiento de la empresa. Al revés, un crecimiento del porcentaje de salidas durante el año, y de los valores para el absentismo, o para el número de conflictos laborales, hacen suponer una degradación del clima social de la empresa, y por lo tanto, de su organización humana.

Pese a todo, y principalmente a efectos de la gestión interna, las informaciones contenidas en el Balance Social son insuficientes por sí solas. El Balance Social recoge algunas variables causales (políticas de



contratación, de formación, de relaciones profesionales, etc.) y variables de resultado final (absentismo, rotación del personal, reivindicaciones y conflictos laborales, accidentes de trabajo, etc). Pero no da cualquier información sobre las variables de intervención (calidad de las comunicaciones en todos los sentidos, interés por la realización de los objetivos de la empresa, motivación hacia el trabajo, actitudes favorables, espíritu de equipo, etc), las cuales, aunque sean las más difíciles de medir, sin embargo son las que mejor revelan el potencial humano de la empresa y sus capacidades para producir y prosperar a largo plazo. Aunque los comportamientos del personal (variables de resultado final) sean la faceta más visible, más objetiva y, por lo tanto, menos cuestionable, y puedan constituir buenos indicios de como la empresa funciona bien o mal, ellos revelan apenas los efectos y no las causas que los originaron. Y por consiguiente, facilitan una información insuficiente para determinar cuáles son las medidas más convenientes para reforzar o corregir las situaciones.

La definición de políticas sociales coherentes y asentadas en bases sólidas, exige que el análisis de los comportamientos (o medidas objetivas de la situación social) sea completado con medidas subjetivas de las actitudes o de las percepciones de los asalariados sobre su situación en el trabajo, las cuales demandan la utilización de métodos de recopilación más complejos, como son las entrevistas y cuestionarios. De estas cuestiones nos ocuparemos en capítulos posteriores.

### **3- La Auditoría Social.**

El desarrollo de la auditoría en general se inserta en una tendencia esencialmente dinámica que caracteriza las modernas formas de organización social. Siempre que una actividad colectiva cualquiera afecta a los intereses de un número amplio de participantes que no tienen posibilidades de intervenir directamente en las decisiones, se plantean problemas de credibilidad y de garantía de la veracidad de la información que refleja el funcionamiento de la organización, los resultados logrados, y facilita indicios sobre las perspectivas de evolución del negocio.

Dado que los informes (como medio de rendición de cuentas) se destinan a personas que tienen acceso limitado a la información contenida en los registros de la organización, resulta lógica la exigencia de que la información publicada sea objeto de una verificación hecha por personas competentes e independientes. Estas deberán certificar la exactitud de la situación comunicada, emitiendo su opinión sobre la fiabilidad de los datos. Es decir, si se han respetado los principios considerados sanos respecto a la medición, registro y presentación de la información, y acerca del rigor de las conclusiones deducidas.

Las diversas modalidades de verificación se engloban bajo la designación genérica de Auditoría o Revisión de Cuentas. Considerada como una subdivisión de la contabilidad, o como una rama independiente de -o complementaria a- la contabilidad (54), la Auditoría puede definirse como el examen de demostraciones y registros elaborados por la administración, con vista a certificar su exactitud, integridad y autenticidad(55). Al efecto, y después de definir el problema, el auditor deberá: 1) proceder a la selección, examen y análisis de la evidencia; 2) señalar errores (y fraudes) y formular sus conclusiones acerca de la

corrección o incorrección de las medidas y de la comunicación de las operaciones llevadas a cabo por la administración; 3) verificar (sancionar) las conclusiones del Informe, en lo que respecta a la fiabilidad de los estados (financieros y/o sociales) y acerca de la razonabilidad en su presentación -o desaprobarlas, rindiendo opinión adversa y proponiendo las modificaciones que considera indispensables para que la información refleje la realidad, y para que las medidas de control preventivo puedan ser reforzadas, con vistas a prevenir los errores (y los fraudes).

En cuanto a la Auditoría Financiera, el concepto parece estar suficientemente delimitado y establecido. La Auditoría no mide, ni informa acerca de datos financieros de los negocios (función que corresponde a la Contabilidad). Simplemente mide y valora los resultados de las aplicaciones contables, es decir, "constituye la parte crítica de la actividad contable (sin tener el aspecto constructivo de la Contabilidad)" (56). Pero cuando se trata de la Auditoría Social, nos encontramos con un concepto relativamente ambiguo que los diversos autores utilizan con acepciones diferentes.

Los principales conceptos de Auditoría Social pueden resumirse en tres grupos.

- 1) Un primer grupo (el más corriente) confunde la Auditoría Social y la Contabilidad Social como si fueran la misma cosa; o bien considera que la Auditoría Social engloba la Contabilidad Social y constituye la prolongación de ella, en la medida en que añade a esta última la finalidad de proceder a una evaluación global del modo en que la empresa cumple "sus responsabilidades sociales". Para G. A. Steiner et al., "el principal objetivo de la Auditoría Social es examinar lo que está haciendo la empresa y evaluar sus realizaciones..." (57). D. H. Blake et al. entienden la Auditoría Social como "una tentativa sistemática para identificar, analizar, medir, evaluar y controlar el efecto de las actividades de la

empresa sobre la sociedad (es decir, sobre grupos sociales específicos) y sobre el bien estar en general" (58).

- 2) Un segundo grupo adopta un concepto derivado del anterior, pero más restringido. Limita el significado de la Auditoría Social, dándole una orientación exclusivamente interna, y la identifica con la evaluación de dominios particulares de la actividad social de la empresa. Los resultados de estas auditorías son generalmente confidenciales. Hay auditorías que tienen como fin determinar la imagen de la empresa frente a las instituciones de crédito, o al público en general, la lealtad de los consumidores, etc. Otras restringen lo social a los problemas relacionados con el personal. H. Schuller et al., por ejemplo, retomando las concepciones de R. Likert, asimilan la empresa a un organismo vivo y definen la Auditoría Social como "una operación de revisión interna a la cual se somete la empresa, ocasionalmente o periódicamente, con vista a establecer un balance de salud de su cuerpo social que permita formular un diagnóstico circunstanciado sobre el factor humano..." (59).
- 3) Hay todavía un tercer grupo que identifica la Auditoría Social con la auditoría interna (60) de los procesos de gestión social, es decir, la considera como parte integrante del sistema de "piloteo social" de la empresa.

M. Ortigueira Bouzada (61) nos presenta un concepto bastante detallado y esclarecedor de lo que es la Auditoría Social según este enfoque, que se identifica de cerca con el concepto y la práctica del control (del funcionamiento) interno de la empresa. En este sentido, la Auditoría Social constituye una función (una actividad permanente y sistemática o un conjunto de acciones discretas más o menos separadas en el tiempo) encargada de administrar la dialéctica conformidad-adaptación de los procedimientos y objetivos de la empresa en el campo social, con el fin de evitar que los "desajustes, distorsiones y perturbaciones de un sistema que podría ser, desde su origen, absolutamente

coherente... (alcancen) efectos irreparables, fruto de constataciones excesivamente tardías" (62). En opinión de este autor, la Auditoría Social es "una forma de conocer el funcionamiento de este aparato social que es la empresa y comprobar si su estructura, sus reglas de funcionamiento y sus dispositivos de control, se adaptan a los fines para los cuales fueron concebidos." (63).

Nuestra opinión sobre lo que debe entenderse por Auditoría Social no coincide exactamente con ninguna de estas concepciones -aunque consideremos que la última propuesta, incluida en el tercer grupo, constituye una conceptualización correcta de la Auditoría Interna, como un caso particular del concepto genérico de Auditoría.

Tenemos la opinión de que debe establecerse, desde el comienzo, una distinción clara entre Contabilidad Social y Auditoría Social. La primera tiene la misión de seleccionar, medir, desarrollar y divulgar información útil para evaluar la actividad social de la empresa. Debe reservarse la segunda para designar la "revisión" objetiva de la información divulgada y elaborada originalmente por la administración. La Contabilidad Social debe "construir" la información social. La Auditoría Social debe certificar su autenticidad y validez, aprobándola o negándole su aval y proponiendo, en este último caso, las alteraciones a los datos publicados que juzge convenientes, amparándose siempre en la "evidencia" facilitada por la observación y análisis de los hechos: procedimientos de control interno, examen de documentos y registros contables, verificaciones físicas, otras informaciones internas, e informaciones obtenidas de fuentes externas, tales como las que se obtienen de clientes y consumidores, organismos gubernamentales, o bien de otras entidades.

La función de la Auditoría Social no debe consistir en formar juicios de valor en base a los datos publicados por la Contabilidad Social -tal práctica resultaría en la imposición de los juicios personales de los

auditores a los utilizadores de la información- sino ejercer la censura (análisis crítico) de la actividad contable. Las evaluaciones hechas por la Auditoría Social no deben incidir sobre las decisiones y acciones de la empresa, sobre sus políticas, sus estrategias, o el grado de realización de sus objetivos, sino, más bien, sobre la fiabilidad de la información publicada. La Contabilidad Social informa; la Auditoría Social garantiza la fiabilidad de los datos. A los utilizadores de la información cabe sacar sus conclusiones y hacer sus evaluaciones (suponiéndose que tienen conocimientos para tanto o que pueden recurrir a los servicios de terceras partes- sindicatos, asociaciones profesionales, etc- para que lo hagan como mandatarios suyos).

La Auditoría Social cumple una finalidad: aumentar el grado de fiabilidad de la información producida por la empresa. Después de un trabajo de verificación, el auditor puede certificar si, con relación a los años anteriores, hubo regularidad en la aplicación de los principios de medición, clasificación y registro de los datos (cualquier opinión de su parte sobre si los principios aplicados son los más apropiados a la situación particular de la empresa, aunque pueda ser interesante, tendrá siempre un carácter personal y discutible); puede certificar la exactitud de la información (o al menos, si hubo honestidad en las formas de su elaboración y comunicación- información pertinente, objetiva y completa); y, por lo tanto, queda en condiciones para expresar una opinión sobre el Informe Social, mencionando si él representa fielmente (en los aspectos en que tal opinión puede ser expresada) la situación social de la empresa.

Como consecuencia de las dificultades relacionadas con la medición de la actividad social de la empresa, se comprende fácilmente la importancia que asume la auditoría del Informe Social. La información social sirve de base a las decisiones de la gestión (corriente y estratégica) y a la concertación entre los actores sociales implicados en el funcionamiento de la empresa. La confianza de éstos puede ser profundamente abatida, en el caso de concluirse que la información que

sirve de base a sus negociaciones está sesgada, intencionadamente o por razones involuntarias. Por ello, resulta lógico suponer que, por una parte, sólo una información fiable puede ser útil y justificar los costes que su obtención exige; y por otra parte, que la empresa tenga interés en presentar informaciones fidedignas. Sin embargo, hay que tener siempre presente que (con independencia de que el acto de informar sea de la iniciativa de la empresa, o tenga su origen en presiones del entorno) la difusión de informaciones elaboradas por las empresas acerca de ellas mismas puede tener (y tiene, por regla general) como fin modelar las opiniones y los comportamientos de los grupos y organizaciones de su entorno, con objeto de aumentar la base de apoyo de que disfrutan en el seno de la comunidad. En caso de que no haya formas de control sobre el rigor de dicha información, es muy probable que ella no sea exacta. La propia finalidad con que es elaborada favorece el desarrollo de una información selectiva, en la cual se mezclan publicidad, relaciones públicas y rendición de cuentas. La divulgación de la información social se convierte para la empresa en un medio para, al mismo tiempo, protegerse de las amenazas representadas por las presiones del entorno, y aprovechar una oportunidad para mejorar su inserción social, aumentando la reserva de actitudes favorables en dicho entorno. Como consecuencia, la información social tenderá a perder la ligazón con la realidad a la que debería reflejar. En la falta de normalización, las rúbricas y los indicadores de un Informe Social, bien como su contenido, podrán variar significativamente de un año a otro, con la intención de realzar los aspectos positivos de la actividad social de la empresa, o de atenuar los efectos desfavorables de la información facilitada por ciertos indicadores. Incluso, podrá asistirse a una cierta manipulación de los números, con vista a imponer a los utilizadores de la información las conclusiones que la dirección considera favorables. La Contabilidad Social correrá el riesgo de degenerar en un instrumento más perfeccionado de promoción de la imagen de la empresa, e irá perdiendo la credibilidad, a medida que la gente se aperciba de su carácter instrumental al servicio de una finalidad estratégica en el interés

exclusivo de la empresa. Tal finalidad estratégica consiste en influenciar las percepciones de los individuos y controlar los cambios del entorno, entre los cuales figuran los cambios de los sistemas de valores.

La posibilidad de verificación de situaciones iguales que éstas justifica la necesidad de la Auditoría Social (externa) llevada a efecto por profesionales competentes e independientes. La competencia e independencia de los auditores (con relación a la empresa y a la elaboración de la información) confiere a su opinión un alto grado de credibilidad, pudiendo equipararse su aprobación del Informe Social a un certificado de garantía de la fiabilidad de la información contenida en él. De aquí resulta, naturalmente, una tremenda responsabilidad para el auditor, tanto desde el punto de vista ético, como (y quizá mayor) desde el punto de vista socio-económico.

En el caso de la Auditoría Financiera, el trabajo del auditor se hace exclusivamente dentro de los límites de las transacciones y de los registros contables que tienen repercusiones económicas, y su tarea está facilitada por la existencia de normas de verificación, emitidas por los Colegios de Censores Oficiales de Cuentas. Pero, en el caso de la Auditoría Social, el auditor no puede contar con normas o procedimientos corrientes de verificación, emitidos por un organismo oficial, para guiar su trabajo. Es posible verificar la exactitud de los datos cuantitativos que figuran en el Informe Social; pero ya se hace difícil emitir una opinión sobre datos subjetivos, en virtud de la ausencia de normas de registro, clasificación y presentación de la información social. Además, se hace difícil a un auditor reunir competencia suficiente para expresar una opinión especializada sobre elementos tan heterogéneos que implican conocimientos de macroeconomía, ecología, química, etc. Por estos motivos, algunos autores sugieren que no se utilice la designación "Auditoría", siempre que se trate de la verificación del Informe Social de la empresa. Según ellos, dicho término debe reservarse para cuando haya posibilidades de proceder a una auditoría rigurosa, y existan profesionales independientes con competencia, y



obedeciendo a reglas de deontología, garantizadas por la pertenencia a un Colegio Profesional.

Por nuestra parte, pensamos que hay interés en garantizar desde ahora la credibilidad de la información publicada y, en consecuencia, toda la información susceptible de ser comprobada debe serlo, de hecho, por expertos en la materia. Teniendo en cuenta las dificultades, tal vez la verificación del Informe Social deba incidir apenas sobre los datos objetivos, es decir, sobre la información cuantificada y su exactitud. Al igual que en ciertos casos, en las Auditorías Financieras, el auditor del Informe Social podrá rendir una opinión con salvedades de lo que no analizó o no pudo analizar, por quedar fuera de sus posibilidades, o de su competencia. Con relación a la información subjetiva, mientras no exista normalización, los centros de presión externos a la empresa - gobierno, asociaciones de consumidores, de ecologistas, etc- seguirán desempeñando, junto a la población, el papel de críticos de la veracidad del Informe Social en los campos en que cada uno de ellos está especializado.

Las dificultades mencionadas acerca de las posibilidades de proceder a la auditoría del Informe Social de la empresa, se reducen bastante en el caso particular de la información relativa al personal y para las empresas francesas sometidas a la obligación de publicar su Balance Social. Según puede deducirse del análisis de las rúbricas e indicadores del Balance Social, incluidos en el Anexo 15 (y de los aspectos que se mencionarán en la Sección A del capítulo IX, a propósito del diagnóstico del clima social de la empresa), la legislación sobre el Balance Social en Francia, ha introducido en el campo particular de la información relativa a los asalariados, una cierta normalización en cuanto a las rúbricas a considerar, a los indicadores a utilizar y a las respectivas formas de cálculo. El establecimiento de los indicadores según reglas y procedimientos explícitos y publicados (que no pueden ser alterados sin aviso previo) viene a facilitar el control de los datos. Bien se trate de un control interno (ejercido por la Comisión de Obreros, delegados del personal y delegados sindicales) o de un control externo (ejercido por la

Inspección de Trabajo, o por expertos independientes), dicho control constituye un medio indispensable para prevenir las posibilidades de errores y se justifica plenamente debido al carácter público del Balance Social.

## NOTAS

- 1.- Los Indicadores Sociales (I.S.) tienen como función "medir la evolución de una situación (progresión o regresión) con relación a un objetivo o norma fijados con anterioridad" -COMMISSARIAT GENERAL DU PLAN: *Indicateurs sociaux et économiques*. La Documentation Française, Paris, 1976, p. 28. Desde el punto de vista de la acción, los I.S. se presentan como la medida del output de una política y deben permitir juzgar la eficacia de esa política con relación a los objetivos deseados.

Según P. GREVET: *Les indicateurs sociaux*, Tesis Univ. Paris-Dauphine, 1974, los I.S. se insertan en una "lógica de acción" y representan un esfuerzo para mejor definir los objetivos proseguídos y las relaciones de ellos con los medios utilizados. Los objetivos representan "situaciones de llegada proyectada" que resultan de las "variables explicadas de base" y de los medios apropiados -no hay objetivos sin medios para realizarlos. La acción constituye el sendero desde el punto de partida hacia el punto de llegada. Los I.S. son los instrumentos para controlar la realización de los objetivos y los medios que les están asociados. Permiten el análisis y corrección de las desviaciones registradas y la redefinición, a lo largo del camino, de los objetivos y de los medios.

Para la O.C.D.E.: *Mesure du bien-être social. Progrès accomplis dans l'élaboration des indicateurs sociaux*. OCDE, Paris, 1976, p. 29 - 40, los indicadores deben ser inteligibles (fáciles de interpretar en la práctica) y válidos (una variación del indicador equivale a una variación en el objetivo que le corresponde, suponiendo que no hay variaciones de otros elementos influyentes).

- 2.- CUERVO GARCIA, A.: "Bases para uma justificação do Balanço Social". in *Revista de Contabilidade e Comércio*. Estudos: Contabilidade dos Recursos Humanos e Balanço Social, Vol 46, nº 183-184, 1982, p. 327- 343 (p. 328).
- 3.- SEIDLER, L.J.; SEIDLER, L.L.: *Social Accounting. Theory, Issues, and Cases*. Melville Publ. Co., Los Angeles, 1975, p. 203.
- 4.- KAPP, B.; PETITGUYOT, B.: *Le bilan social et son application légale*. Ed. Sirey, Paris, 1978, p. 3.



- 5.- AICPA (American Institute of Certified Public Accountants): *The Measurement of Corporate Social Performance*. AICPA, N.York, 1977, p. 207-208. Vease el Anexo 10.
- 6.- En los Estados Unidos (quizá por tratarse de una nación con problemas raciales graves, pero también debido a la abundancia material y al pluralismo de las ideas y de la práctica política) existe una gran preocupación social respecto a la discriminación: en materia de derechos políticos (por ejemplo, existen, y con elevado grado de militancia, asociaciones para promover la participación de las mujeres en la vida política) y en materia de empleo y de progreso en la carrera profesional. La legislación ha reducido progresivamente la libertad de las empresas en materia de contratación, promociones internas, despidos, transferencias, formación, salarios y otras formas de compensación etc. Sin embargo, viene exigiendo de las empresas que pongan en práctica ciertas acciones relacionadas con el empleo y promoción, desde el punto de vista profesional, de la mujer y de individuos pertenecientes a grupos minoritarios o que son blanco de prácticas discriminatorias. El "Civil Rights Act" (1964) crió la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC) cuya principal finalidad es implantar las disposiciones de dicha norma jurídica. Las principales formas de actuación van en el sentido de estimular a las empresas a definir políticas que promuevan "acciones afirmativas", destinadas a asegurar la no-discriminación. Al efecto, constituye práctica corriente que las empresas elaboren manuales internos de "Igualdad de Oportunidades en el Empleo" y "Planes de Acciones Afirmativas", con objeto de proporcionar a los gestores informaciones detalladas acerca de las leyes y reglamentos sobre la materia, de las políticas de la empresa sobre el tema y de las formas de implantarlas. No parece raro que la mencionada E.E.O.C. recurra, cuando es necesario, a acciones judiciales para evitar la discriminación y reponer la igualdad de oportunidades.
- 7.- CUERVO, A.: *ob cit.* 1982. p. 328.
- 8.- A título de ejemplo, veamos la opinión de algunos autores. DILLEY, S.C.: "Practical Approaches to Social Accounting", CPA. Feb. 1975, p. 17-21: "Contabilidad Social o Contabilidad Socio-Económica, designa la clasificación, medida y análisis de las consecuencias sociales y económicas de la actividad de la empresa" (p. 17). ESTES, R.W.: *Corporate Social Accounting*, John Wiley & Sons, N.York, 1976: "Contabilidad Social es la medida y comunicación, interna y/o externa, de información acerca del impacto de una empresa y de sus actividades sobre la sociedad". Según este autor, el ámbito de la Contabilidad Social incluye y va más allá de los efectos económicos de los que trata la contabilidad tradicional. Se refiere, por lo tanto, al impacto total de la empresa. En opinión de la AMERICAN ACCOUNTING ASSOCIATION: "Report of the Committee on Accounting for Social Performance", *The Accounting Review*, Informe 1975, p.

38-69, no hay demasiado acuerdo sobre cuál es exactamente el contenido de la Contabilidad Social. Puede incluir: 1) La medición y evaluación del impacto de los programas de la empresa en el dominio de su responsabilidad social; 2) La Contabilidad de los Recursos Humanos; 3) La medida de costes sociales específicos; 4) La medida del impacto global de una empresa sobre la sociedad;.....

- 9.- RAMANATHIAN, K.V.: "Toward a Theory of Corporate Social Accounting". *The Accounting Review*, July 1976, p. 516-528 (p. 519).
- 10.- MARQUES, E.: "Comptabilité des Ressources Humaines et Comptabilité Sociale". in *Revista de Contabilidade e Comércio - Estudos: Contabilidade dos Recursos Humanos e Balanço Social*, nº 183-184, 1982, p. 305-325 (p. 321).
- 11.- HOUÉRI, N.: *Mesurer la productivité: les comptes de surplus* (Aplicación a la empresa privada). Dunod, Paris, 1977.
- 12.- Entre la bibliografía mencionada en el Documento del CERC nº 55/56, 3º y 4º trimestre 1980, *La Documentation Française*, París, se hace referencia a 14 tesis hechas sobre el asunto, hasta dicha fecha. Algunas investigaciones revelan que este método de las cuentas de excedentes es particularmente indicado para analizar las transferencias de productividad entre sectores de actividad que forman una "cadena" (GALLEZOT, J.: *Interêts et limites de l'étude de filière par la méthode des surplus: le cas de la filière porc*. Tesis 3º ciclo, Univ. Paris-Dauphine, 1981).
- 13.- LIKERT, R.: *El factor humano en la empresa: su dirección y valoración*. Trad. de "the Human Organization: Its Management and Value", Ed. Deusto, Bilbao, 1969, p. 199.
- 14.- LIKERT, R.: ob cit, 1969, p. 200.
- 15.- Entre ellos, nombres conceptuados como son los ya mencionados R.L. Brummet, N.C. Churchill, D.F. Linowes.
- 16.- AICPA: ob cit, 1977, p. 101.
- 17.- AICPA.: ob cit, 1977, p. 101.
- 18.- AICPA.: ob cit, 1977, p. 102.

- 19.- Según veremos, la integración de los datos económico-financieros con las informaciones sociales, en el estadio actual de desarrollo de la Contabilidad Social, no resulta. Las tentativas para articular lo económico-financiero con lo social en cuentas socio-económicas (cuentas de resultados y balances) construidas a imagen de las que son presentadas por la Contabilidad Financiera, con objeto de determinar, por comparación de los beneficios con los costes sociales (y de los activos con los pasivos sociales) un resultado social neto (y un excedente social neto de los activos sobre los pasivos) resultan demasiado artificiales e, incluso, un tanto pretenciosas. El argumento de que no es posible evaluar el impacto global de una empresa considerando por separado los aspectos económicos y los sociales, o ignorando cualquiera de ellos, se apaga frente al subjetivismo de las convenciones a las que hace falta recurrir para lograr tal intento.
- 20.- ESTES, R.W.: "A Comprehensive Corporate Social Reporting Model". in SEIDLER, L.J.; SEIDLER, L.L.: *Social Accounting: Theory, Issues and Cases*, Melville Public., Los Angeles, 1975, p. 185-204, (p. 186). La cita hecha entre comillas se refiere apenas a una parte del concepto expresado por este autor, quien tiene la opinión de que los modelos de Contabilidad Social deben operar la fusión entre lo económico y lo social. El modelo propuesto por él -ESTES, R.W.: ob cit, 1976, p. 96, mencionado en el Anexo 12- procura incluir todos los beneficios y costes económicos y sociales generados por la empresa y compararlos, con objeto de obtener un excedente (déficit) social.
- 21.- KAPP, K.W.: *Los costes sociales de la empresa privada*. Ed. Oikos-Tau, Barcelona, 1966, p. 29.
- 22.- E. MARQUES: *Le bilan social. L'homme, l'entreprise, la cité*. Dalloz, París, 1978, p. 127, refiere la existencia de una "carta del entorno" establecida por decreto gubernamental, la cual engloba un conjunto de disposiciones legales destinadas a proteger la naturaleza y el urbanismo.
- 23.- Aunque, según O'REILLY, J.T.: *Union's Rights to Company Information*, Univ. Pennsylvania (Wharton School), 1981, p. 11 y p. 73, el empresario no tenga la obligación de facilitar a los sindicatos cualquier información (además de la que publica para cumplir las leyes), a no ser en los casos en que se verifiquen, simultáneamente, los requisitos siguientes. Primero: que el sindicato formule "un pedido específico" (si el pedido es vago o confuso, basta que el empresario pruebe no haber tenido mala fe en no facilitar la información, para que quede desobligado de hacerlo). Segundo: que la información solicitada sea "relevante", a efectos de cualquier negociación corriente, o de administrar un acuerdo vigente.

- 24- ORTIGUEIRA, M.: "La gestión social de la empresa". in CUERVO, A.; ORTIGUEIRA, M.; SUAREZ, A.S.: *Lecturas de introducción a la Economía de la Empresa*, Pirámide, Madrid, 1979, p. 599-647.
- 25- Se dice que la información es neutral cuando es "factual, independiente de juicios de valor, no sesgada, y preparada de forma que permita a los utilizadores formar sus propios juicios". Es una información que puede ser utilizada con igual facilidad para fines diferentes, con independencia de los valores personales de los utilizadores. AICPA.: ob cit, 1977, p. 288.
- 26- ORTIGUEIRA, M.: *Contabilidad de Recursos Humanos. Una introducción*. Public. de la Univ. de Sevilla, 1977, p. 21.
- 27- AICPA: ob cit, 1977, p. 287. Sobre este tema, recordemos todavía las afirmaciones de ACKOFF, R.: "La revolución de los sistemas". Trad. de L.T. DIEZ DE CASTRO, *Económicas y Empresariales*, nº 5, p. 137-166 (p. 159), acerca del valor informativo del lucro contable y de las manipulaciones que pueden hacerse con los elementos de la Contabilidad Financiera, para modificar los resultados. Según el autor, de cara a la misma situación real, pueden proponerse resultados diferentes. No es inusitado que las auditorías hechas a las empresas propongan alteraciones a las cuentas presentadas por la administración, las cuales modifican sensiblemente el valor de los resultados.
- 28- AICPA: ob cit, 1977, p. 287.
- 29- AICPA: ob cit, 1977, p. 37.
- 30- Está claro que, en esta selección de "lo que es importante medir", se nota desde luego que hay siempre un conflicto en la elección. Debemos determinar, en primer lugar, cuáles son los públicos relevantes para la empresa y, enseguida, hacer subordinar la jerarquización de los impactos sociales a la clasificación previa de esos públicos, según el grado de su influencia sobre la empresa? O vamos a dar preferencia a la dimensión de los impactos, y atribuir un segundo plano a la influencia de los públicos afectados? También es posible fundir estos dos criterios, a través de una matriz que tenga en cuenta sus efectos cruzados, con objeto de reducir el grado de subjetividad de la elección. Sin embargo, dicha subjetividad no será nunca eliminada en absoluto, puesto que en los casos en que hay impactos de gran dimensión, los cuales afectan a públicos que tienen una importancia reducida para la empresa (o en la situación inversa) las elecciones no serán perfectamente racionales y harán intervenir siempre las preferencias de los decisores.

El conflicto al que hacemos referencia es el que resulta del choque entre un enfoque privado y un enfoque social (el cual, en las diversas fases de este trabajo,

emerge regularmente a primer plano): en la determinación de lo que es importante, debe prevalecer la visión de la empresa, o la visión de la sociedad? La no coincidencia automática de ambas convierte el conflicto en permanente y hace que las elecciones sean, de hecho, opciones políticas. Y justifica que la información social publicada tenga, con frecuencia, un carácter de "self-serving".

- 31- STEINER, G.A.; STEINER, J.F.: *Business, Government and Society: a Managerial Perspective*. Random House, N. York, 1980, p. 331.

- 32- ESTES, R.W.: ob cit, 1976, p. 108. Igual opinión tiene J. HUMBLE: *L'audit social au service d'un management de survie*. Dalloz, 1975 -"Hay que insistir en el hecho de que, en el estado actual de nuestros conocimientos, es siempre difícil, y a veces imposible, encontrar criterios válidos y seguros en el plano cuantitativo", p. 24- 25.

- 33- RAMANATHAN, K.: ob cit, 1976, p. 518- 519.

RATCLIFFE, T.A.: *A Simulation of Changes in the Social Contract: A Step Toward a Social Accounting Model* (resumen de la tesis) Univ. of Alabama, 1977, intentó averiguar las posibilidades prácticas de sugerencias como ésta. Empezó por desarrollar modelos de indicadores sociales que incorporasen las preferencias sociales en diferentes momentos (entre 1965 y 1975), con objeto de identificar los cambios (simular los cambios del contrato social). Enseguida, ha intentado establecer la convergencia entre los modelos de indicadores sociales y los sistemas de Contabilidad Social de las empresas, a efectos de determinar en qué medida los cambios en la importancia relativa de los objetivos macro (que definen el contrato social) facilitaban informaciones útiles para desarrollar un modelo de Contabilidad Social de la empresa.

- 34- A pesar de que entendamos que esta propuesta es inviable de momento, ello no significa que la consideremos absurda. Recordemos que los modelos del Balance Social francés fueron preparados por el Ministerio de Trabajo, en concertación con los ministerios interesados en los diversos sectores de actividad implicados (Industria, Agricultura, Comercio y Servicios, Transportes, Construcciones y Obras Públicas, Administración Interna), después de un estudio profundizado de los Balances Sociales ya realizados, y teniendo en cuenta los pareceres expresados por las confederaciones patronales, confederaciones sindicales, confederaciones profesionales.... (decreto nº 77-1354 de 8 Dez 1977) acerca de las necesidades de información y de las posibilidades de obtenerla.

- 35- DILLEY, S.C.: "External Reporting of Social Responsibility". *M.S.U. Business Topics*, Autumn 1975, p. 13- 25 (p.25).



- 36- La confusión que a veces se establece entre Contabilidad Social y Auditoría Social -definida esta última en la acepción (sin gran consistencia teórica o viabilidad práctica) de "evaluación del grado en que la empresa cumple sus responsabilidades sociales-da origen a interpretaciones erróneas. La Contabilidad Social apenas facilita la base para que los utilizadores fundamenten sus evaluaciones, "según sus propios juicios de valor". Se trata, por lo tanto, de evaluaciones personales, utilizando criterios individuales y subjetivos.
- 37- Esta es la conclusión a la que llegan STEINER, G.A. et al: ob cit, 1980, p. 227-228, citando una bibliografía bastante amplia sobre la "Auditoría Social" -a la cual dichos autores atribuyen una connotación estrecha con la Contabilidad Social. "La Auditoría Social es un informe de la actividad social de la empresa".
- 38- MARQUES, A.: ob cit, 1982, p. 219-320.
- 39- MARQUES, E.: ob cit, 1982, p. 320.
- 40- L.J. SEIDLER, 1973, in ESTES, R.W.: ob cit, 1976, p. 87.
- 41- D.F. LINOWES, 1972, in SEIDLER, L.J. et al, ob cit, 1975, p. 190-191.
- 42- ESTES, R.W.: *A Comprehensive...*, ob cit, 1975, p. 194; y ESTES, R.W.: ob cit, 1976, p. 96.
- 43- Modelo de la auditoría de C.Abt, y publicado desde 1971 por la empresa de "Consulting" ABT Associates, Inc. Incluye la elaboración de un Balance Social, de una Cuenta de Explotación Social, y una tentativa para integrar el Balance Social con el Balance Financiero. Este modelo viene incluido en varias obras. En habla francesa -MARQUES, E.: *Le bilan social...* ob cit, 1978, p. 75-92; en habla inglesa -SEIDLER, L.J. et al: ob cit, 1975, p. 205-218; en habla española, ORTIGUEIRA, M.: ob cit, 1979 y también GARCIA ECHEVARRIA: *Responsabilidad Social y Balance Social de la Empresa*. Fundación MAPFRE, Madrid, 1982, p. 265-275.
- 44- BAUER, R.A.; FENN, JR, D.H.: "What is a Corporate Social Audit?", *Harvard Business Review*, Jan-Feb 1973, p. 37-47p. 42-43).

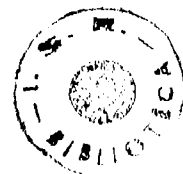
También E. MARQUES (quien, en 1978, publicó un análisis detallado del modelo de la ABT Associates -"Le bilan social... ob cit, 1978, p. 75-92) considera, en 1982, que "aunque este enfoque pueda parecer seductor... tenemos que ser escépticos en cuanto a la calidad de los medios de medida empleados.... Las cerca de ochenta notas explicativas que acompañan a estos documentos socio-económicos no son, ni suficientemente esclarecedoras, ni suficientemente convincentes" -MARQUES, E.: ob. cit., 1982, P. 321.

- 45- FERNANDES FERREIRA, R.: "A propósito do Balanço Social da empresa", in *Revista de Contabilidade e Comércio*, Estudos: Contabilidade dos Recursos Humanos e Balanço Social, nº 183-184, 1982, p. 297-303.
- 46- ORTIGUEIRA, M.: ob cit, 1979, p. 640.
- 47- Postulados son principios generales que parecen legítimos, incuestionables, y son inducidos en base a la observación del entorno (económico, social, político). Representan "propiedades comunes a un conjunto, las cuales se generalizan, suponiéndose aplicables a todos los casos" -REY, E.: *Developpements récents de la Comptabilité: Théorie et pratique*. Entreprise Moderne d'Éditions, París, 1979. Ejemplo: La empresa, en cuanto organización productiva, tiene impactos sobre la sociedad que no son revelados por la Contabilidad Financiera. En base a los postulados, se deducen los principios subordinados, las reglas y los procedimientos contables.
- 48- Según F. REY: ob cit, 1979, las teorías contables descriptivas y las normativas se completan. "Las teorías descriptivas son útiles para comprender la práctica; las teorías normativas permiten apreciar la coherencia y pertinencia de aquellas, y verificar la aceptabilidad de los métodos contables".
- 49- Estas "aportaciones" y "obligaciones" son designadas, a imagen de la Contabilidad Financiera, como "Activos Sociales" y "Pasivos Sociales", respectivamente. Dado que este concepto de lo "social" corresponde a una visión macro, externa a la empresa, resulta lógico que los ítems que figuran en cualquiera de estas categorías no siempre se conforman con las nociones de activo y pasivo financieros - respectivamente, "todo objeto (tangible) o derecho (intangible) poseído por la empresa y que tenga un valor monetario, toda fuente de riqueza (expresada por su coste), todo coste que beneficie a varios ejercicios"; y "una cuantía que una persona (deudor) debe a otra (acreedor), la consecuencia de un activo o de un servicio recibido".
- 50- Los modelos más simples son el de L.J. SEIDLER (una corrección "simple" a los resultados económico-financieros expresados en términos del VAB) y el de D. Linowes cuya principal característica es pretender medir el impacto de la actividad social de la empresa, mediante la comparación de los costes de las acciones emprendidas (tomados como medida de los beneficios sociales) con las estimaciones de los costes de las acciones o proyectos que la empresa "debería" realizar y no ha realizado (inacciones consideradas representativas de los costes sociales).
- 51- S. BLIND (siguiendo una metodología semejante a otras discutidas al nivel macro, a efectos de determinar las posibilidades de agregación de los indicadores del bienestar social -O.C.D.E.: ob cit, 1976) pretende superar las dificultades al

evaluar el Balance Social (legal francés), recurriendo a un proceso convencional que, básicamente, implica los siguientes pasos:

1) Se define, por convención, una escala de cotación (de los indicadores del Balance Social), la cual varía entre 0 y 10. 2) Se establece una correspondencia entre esta escala y los valores asumidos por los diversos indicadores a nivel sectorial, los cuales funcionan como base de comparación. Al efecto, se analizan las series de valores asumidos por los diversos indicadores a nivel sectorial y se determinan: los valores medios, "un mínimo necesario", y "un máximo tolerable" - obteniéndose, respectivamente, las cotaciones, 5, 10 y 0 de la escala de referencia. A continuación, se definen los valores intermedios de dicha escala. 3) Considerando una empresa particular, vamos a comparar las informaciones publicadas por ella y relativas a cada indicador, con la escala de referencia a nivel sectorial, y atribuir una nota a cada indicador, según el resultado de la comparación hecha. Así, por ejemplo, para el indicador "tasa de rotación en el empleo", una nota 0 significa que dicha tasa de rotación en la empresa considerada fue igual o sobrepasó "el máximo tolerable"; una nota 10 significa que la tasa de rotación fue igual al "mínimo necesario";... 4) La nota global atribuida a la empresa, la cual resumiría el nivel de la actividad (calidad de la gestión) social, sería obtenida por la adición de las notas relativas a todos los indicadores del Balance Social. BLIND, S.: "La Cotation des indicateurs". *Revue Française de Gestion* nº 12/13, 1977, p. 44-47 (p. 44); BLIND, S.: *Bilan social et mesure du rôle social de l'entreprise*. Ed. d'Organisation, París, 1977.

- 52- Véase GOURSAUD, M.: *L'information sociale d'entreprise*. Tesis 3º Ciclo, Univ. des Sciences Sociales de Toulouse, 1980, p. 358-361.
- 53- MADER, F.: "Les ratios et l'analyse du risque". *Revue d'Analyse Financière*, 2º trimestre, 1975, p. 8-18. Según el mismo autor, los acreedores agrupan los diversos elementos de apreciación del riesgo de los créditos en tres factores, a los que atribuyen los siguientes coeficientes de ponderación: Factor "Personal" (la capacidad de los dirigentes y del personal en general): 40%; Factor "Situación Financiera de la empresa": 40%; Factor "Económico" (perspectivas del sector de actividad): 20%.
- 54- Mientras LOPES de SA, A.: *Curso de Auditoria*. Ed. Atlas, São Paulo, 1980, p. 20-21, considera la Auditoría como "una rama importantísima de la ciencia de la contabilidad", y que "el concepto de Auditoría debe ser examinado en su esencia como una técnica contable (que) debe buscar sus normas prácticas dentro de los postulados de la contabilidad"; HOLMES, A.W.; OVERMEYER, W.S.: *Principios básicos de Auditoria* trad. de "Basic Auditing Principles", Comp. Ed. Continental, México, 1978, p. 12, consideran que la Auditoría es independiente de (o complementaria a) la contabilidad, puesto que tiene la función de criticar la



actividad contable, revisando e informando acerca de la corrección o incorrección de las aplicaciones contables en los negocios.

- 55- LOPES de SA, A.: ob cit, 1980, p. 18, citando a A.W. HOLMES.
- 56- HOLMES, A.W. et al: ob cit, 1978, p. 12.
- 57- STEINER, G.A.; STEINER, J.F.: ob cit, 1980, p. 230.
- 58- BLAKE, D.H.; FREDERICK, W.C.; MYERS, M.S.: *Social Auditing: Evaluating the Impact of Corporate Programs*. Praeger, N.York, 1976, p. 3. La definición de estos autores constituye una reafirmación de la que fue propuesta inicialmente por BAUER, R.A.; FENN, Jr, D.H. (ob cit, 1973, p. 38), considerados los pioneros en el desarrollo de la Auditoría Social. Opinión similar es manifestada, entre otros, por PRAKASH SETHI, S.: "Getting a Handle on the Social Audit". in PRAKASH SETHI, S.; SWANSON, C.L. (Ed): *Private Enterprise and Public Purpose: an Understanding of the Role of Business in a Changing Social System*, John Wiley & Sons, N.York, 1981, p. 104-117; y CARROL, A.B.; BEILER, G.W.: "Landmarks in the Evolution of the Social Audit", in CARROL, A.B.: *Managing Corporate Social Responsibility*, Little, Brown & Co, Boston, 1977, p. 230-240.
- 59- SCHULLER, H.; MULLER, J.: *L'Audit Social: Evaluation du capital humain de l'entreprise*. Univ. Paris-Dauphine, 1975.
- 60- La auditoría interna designa la verificación de los hechos "realizada por funcionarios de la propia empresa, constituyendo un servicio, una sección o un departamento" -LOPES de SA, A.: ob cit, 1980, p. 36. La función de este servicio es asegurar la aplicación de las instrucciones y procedimientos definidos por la dirección y evitar y corregir los errores en los procesos de elaboración y tratamiento de la información, susceptibles de falsear su fiabilidad.
- 61- ORTIGUEIRA, M.: *La gestión social...*, ob cit, 1979.
- 62- ORTIGUEIRA, M.: *La gestión social...*, ob cit, 1979, p. 638-639.
- 63- ORTIGUEIRA, M.: ob cit, 1979, p. 637. Se trata de un proceso de evaluación que se desarrolla según tres fases sucesivas y complementarias que van desde el análisis del proceso de aplicación de las reglas y procedimientos existentes; pasando por la crítica de las mismas reglas y procedimientos, en base a la evaluación de su pertinencia frente a los objetivos planteados; hasta la revisión de dichas reglas y procedimientos y/o de los objetivos, de modo a garantizar la coherencia entre los medios y los fines, en las situaciones concretas y cambiantes en las que se desarrolla la actividad productiva.